

ENSAYOS

Auditoría interna en un banco central

Christopher Scott

61

Publicado en inglés por el Centro de Estudios de Banca Central,
Banco de Inglaterra, Londres EC2R 8AH, mayo de 1996.

Primera edición, 1997

Derechos exclusivos en español reservados conforme a la ley
© Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos, 1997
Durango 54, México, D.F. 06700
Prohibida su venta

Impreso y hecho en México
Printed and made in Mexico

RESUMEN

La auditoría interna se practica en casi todas las grandes organizaciones. No es una actividad únicamente reservada a la banca central. Sin embargo, este *Manual* ha sido preparado teniendo en mente a los bancos centrales. Establece los conceptos básicos, prácticas y estándares que podrían ser aplicados a un banco central.

La auditoría interna debería ser una función independiente dentro de un banco central, que informaría directamente al Gobernador o su equivalente. Su tarea consiste en identificar los riesgos a que el banco se halla expuesto, ya sea en sentido material o de reputación, aconsejar acerca de los controles apropiados y asegurarse de que los sistemas de control operan efectivamente.

Parte de la responsabilidad del auditor debería ser calificar los riesgos conforme a la probabilidad de que ocurra pérdida o quiebra, y la significación de cualquier pérdida financiera o de reputación que sería el resultado. Tales calificaciones *guiarán* al auditor en la tarea de desplegar sus inevitablemente limitados recursos de la manera más eficiente.

La eficacia de la auditoría interna depende también de una buena organización y apropiados recursos de personal, así como de buenas comunicaciones y relaciones (aunque de carácter no demasiado familiar) con otras partes del banco.

Aunque el *Manual* refleja los estándares profesionales de la auditoría interna que se aplican en el Reino Unido, estos estándares resultan apropiados, en términos generales, para cualquier parte del mundo.

1. Principios básicos de auditoría interna

Definición

La auditoría interna es una función independiente dentro de una organización. Su tarea consiste en examinar los riesgos que la organización enfrenta, revisar la adecuación de los controles establecidos para protegerla de esos riesgos, y verificar que los controles están funcionando como se preveía.

Palabras clave en la definición

Esta definición destaca las tres principales palabras en el vocabulario de un auditor interno.

Independencia

La independencia del resto de la organización es esencial. Esto, porque un auditor a veces tiene que comentar procedimientos insatisfactorios y, a menos de que el auditor sea independiente del área auditada, ésta podrá ejercer presión sobre el auditor para que suprima los descubrimientos insatisfactorios.

Riesgo

El riesgo en una organización es el punto de partida de un auditor. La función del auditor es un gasto general elevado, de modo que es importante que los auditores concentren sus recursos en las áreas de mayor riesgo. Para un banco central dichas áreas serán aquellas en las que existe mayor riesgo de pérdida de dinero o de prestigio.

Control

La preocupación principal del auditor es que los sistemas de control interno sean adecuados y operen con efectividad. Disponer de controles adecuados suele ser costoso, de modo que al evaluar su adecuación, el auditor tendrá que mostrarse cuidadoso de no recomendar controles cuyo costo no esté compensado por los beneficios.

Puntos básicos prácticos

Hay un cierto número de puntos básicos prácticos que los auditores deben tener en cuenta durante su trabajo día con día:

- *Los auditores no deben actuar como parte del propio sistema de control.* Por ejemplo, la verificación de un activo por un auditor no debería ser un sustituto para su verificación por el personal responsable de administrar el activo.

- *Los auditores deben respetar el protocolo local allí donde estén auditando.* La auditoría interna es un servicio a la dirección-gerencia; y los auditores tienen que preservar el buen nombre de su profesión. Deben estar conscientes de que la naturaleza de su trabajo puede causar ciertos trastornos en las oficinas. Los auditores no son oficiales de policía. El papel de un auditor como inspector se está volviendo rápidamente obsoleto, y un celo mal entendido puede a menudo resultar perjudicial para el servicio que los auditores pueden ofrecer.
- *Los auditores deberían anunciar cualquier interés personal que hi-ciese inapropiado para ellos auditar determinada área.* Por ejemplo, pueden encontrarse con que están auditando el trabajo de amigos cercanos o parientes.
- *Los auditores tienen que ser discretos.* Es muy probable que vean documentos confidenciales durante el curso de sus auditorías. Algunos de éstos, especialmente en un banco central, pueden ser políticamente sensitivos.
- *Los auditores deben atenerse a un estricto código ético.* Parte de la información que los auditores ven podría ser usada para beneficio personal. De modo que deberían existir reglas que obligaran a los auditores a revelar por adelantado al Auditor Jefe cualquier negocio personal que realicen con acciones y otros instrumentos financieros. Asimismo, deben existir reglas que prohíban la aceptación de regalos o estímulos provenientes de terceras partes.

2. Riesgos y controles

Como se hizo notar en la sección 1, la auditoría interna trata en realidad de identificar el riesgo a que está expuesta una organización y de asegurarse que el riesgo esté adecuadamente controlado. La auditoría interna no es un complemento al control administrativo y menos aún un sustituto del mismo: esa es responsabilidad de la propia administración, que debería controlar el riesgo sin depender de la auditoría.

Riesgos

Diferentes organizaciones corren riesgos diferentes, pero muy probablemente colocan la pérdida de *dinero* y de *reputación* en los primeros lugares de su lista. La pérdida de dinero por el banco central consistirá, en la mayoría de los casos, en dinero público o, de no ser así, entonces es que se tendrá que usar dinero público para compensar la pérdida. Esto, a su vez, afectará la reputación del banco. Su reputación puede sufrir también

si el banco carece de controles efectivos en cuestiones públicamente sensibles, tales como, por ejemplo, la emisión de billetes, que podría dar por resultado al puesta en circulación de billetes de mala calidad o fácilmente falsificados. La pérdida de dinero o reputación constituyen los *riesgos de alto nivel*, pero la pérdida puede producirse de varias otras maneras. Estas maneras diferentes son las que originan los *riesgos secundarios*, y son los que reclaman particularmente la atención de los auditores. En un banco central, estos riesgos incluyen:

- Fraude
- Error
- Robo
- Falta de criterio
- Planificación estratégica mediocre
- Apoyo ineficaz a los sistemas de computación
- Violación de la ley
- Pérdida de datos
- Pérdida de locales
- Incumplimiento de contrapartes
- Insuficiente información administrativa
- Introducción de virus en las computadoras

Ejemplos de dónde pueden cristalizar estos riesgos en un banco central se presentan en el apéndice 1. Ningún tipo de riesgo individual es inequívocamente más importante que otro. Todo depende del sistema de negocio en que el riesgo ocurre. Por ejemplo, el riesgo de robo es importante un sistema de custodia de oro, pero menos importante en un sistema que se ocupa de la morralla. La medida de riesgo en un sistema se discute más detalladamente en la sección 6.

Controles

En el Reino Unido, el Instituto de Auditores Internos define el control interno como sigue:

El control interno es parte del proceso de administración. Consiste en las acciones adoptadas por la administración para planear, organizar y dirigir la realización de acciones suficientes para proveer una razonable seguridad de que los siguientes objetivos han sido logrados:

- Realización de los objetivos y metas establecidos para las operaciones y programas;
- El uso económico y eficiente de recursos;
- La confiabilidad e integridad de la información;
- Cumplimiento de las políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones.

Hay muchos diferentes tipos de control que retendrán la atención el auditor interno. Para controlar los riesgos en los bancos centrales, los tipos de control incluirán lo siguiente:

Controles de PERSONAL:

- experiencia adecuada
- adiestramiento adecuado
- adecuados niveles de personal
- claras líneas de comunicación

Controles de PROCESAMIENTO:

- autoridades delegadas
- límites de tiempo
- necesidad de dos firmas para transferir dinero
- verificación de totales para comprobar exactitud de cifras

Controles de COMERCIO:

- límites para las transacciones
- separación de las funciones de transacción de las de liquidación
- verificación por separado de los insumos de las instrucciones de liquidación
- reportes de excepción que muestran las violaciones de límites
- autenticación de las instrucciones de liquidación a través de **SWIFT**
- grabación de las llamadas telefónicas de los corredores

Controles de VALORES:

- control dual del acceso a valores, usualmente mediante dos llaves que tienen distintas personas
- verificación regular y reconciliación
- separación de la custodia de valores del registro en libros
- proyección por televisión de bóvedas y locales de caja fuerte

Controles de COMPUTADORAS:

- respaldo de datos en caso de pérdida de registros primarios en la computadora
- ininterrumpido suministro de energía para sistemas críticos

- local remoto de contingencia para casos de incendio en el local de uso primario
- sistemas adecuadamente documentados de modo que los técnicos puedan fácilmente localizar las fallas
- encriptación de redes, para reducir el riesgo de acceso por parte de intrusos
- contraseña para acceso al sistema de computación
- controles estrictos sobre el modo de acceso a los programas cuando es necesario cambiarlos
- controles físicos para el acceso a las salas de computación

Si bien los auditores pueden aconsejar sobre los controles, éstos son de hecho responsabilidad del equipo administrativo que se ocupa de esa particular operación. La actitud de la administración en cuanto al control inevitablemente será influenciada por la actitud de los directores. De ahí que la realización de un entorno de control riguroso debería caer en cascada desde la cima de la organización. En el caso de un banco central, esto significa el Gobernador o su equivalente.

Probabilidad de pérdida y materialidad de la pérdida

Cualquier control contra pérdida tendrá un costo, de modo que es importante aplicar los más sólidos y costosos controles a las operaciones de más riesgo. Estas no serán necesariamente las operaciones con más probabilidades de estropearse.

El tamaño de la probable pérdida también es importante. Por ejemplo, la probabilidad de que un miembro del personal reclame una cuenta de gastos inflada puede ser muy alto, pero la pérdida monetaria probablemente será muy baja. Por otra parte, la probabilidad de que un mensaje de pago generado por el banco sea interceptado y alterado es muy baja, pero la pérdida monetaria para el banco podría ser muy grande.

Así que la decisión de dónde situar los controles más costosos depende de una evaluación tanto de la probabilidad de que el riesgo ocurra, como de la materialidad de la pérdida que se produciría.

Es posible colocar las dos variables en una matriz para decidir el nivel de riesgo global para un sistema particular (véase cuadro en la página siguiente).

Los recursos de la auditoría deben ser dirigidos primariamente a los sistemas donde los riesgos son altos o medianos.

	<i>Alta materialidad de la pérdida</i>	<i>Mediana materialidad de la pérdida</i>	<i>Baja materialidad de la pérdida</i>
<i>Alta probabilidad de la pérdida</i>	Sistema de alto riesgo	Sistema de alto riesgo	Sistema de mediano riesgo
<i>Mediana probabilidad de la pérdida</i>	Sistema de alto riesgo	Sistema de mediano riesgo	Sistema de bajo riesgo
<i>Baja probabilidad de la pérdida</i>	Sistema de mediano riesgo	Sistema de mediano riesgo	Sistema de bajo riesgo

3. Comunicación

Como se mencionó en la sección 1, la auditoría interna es una función independiente que revisa la adecuación y efectividad de los controles para riesgos que encara una organización. Es importante que cada cual en la organización conozca que es lo que debe lograr la auditoría.

Publicidad

La función de auditoría interna puede ser comunicada mediante la publicación de:

Un declaración de responsabilidades

Estos son los términos formales de referencia de la función de auditoría interna y deberían ser aprobados por el organismo ejecutivo más elevado de la organización.

Un volante de auditoría

Se trata de una versión condensada de la declaración de responsabilidades, que asimismo describe brevemente como trabaja la auditoría interna en la práctica y sus expectativas por parte de la dirección. El volante puede ser entregado a los auditados al comenzar la auditoría.

Un manual de auditoría

Consiste en una detallada descripción de cómo los auditores deberían trabajar. Establece los principios y describe los estándares que son de esperar. Está diseñado como manual para los propios auditores.

Líneas de reporte de auditoría

A fin de comunicar con efectividad las opiniones de la auditoría interna, tiene que haber claras líneas de reporte dentro de la función de auditoría interna.

Independencia

LOS auditores internos tienen que ser independientes de la administración de la organización. Como se mencionó en la sección 1, esto se debe a que un auditor a veces tiene que comentar procedimientos insatisfactorios, y a menos que el auditor goce de independencia con respecto al área que está siendo auditada, dicha área podría ejercer presión sobre el auditor para que suprima los descubrimientos insatisfactorios.

En consecuencia, los auditores internos tienen que reportar directamente a la cumbre de la organización. En el caso del banco central esto significa que el jefe de auditoría interna debe reportar al Gobernador o su equivalente.

Para ayudara preservar la independencia, los auditores no deberían tener responsabilidades operacionales de ninguna clase en la organización. Por ejemplo, cuando un auditor verifica boletas de operaciones del Departamento de Divisas, este trabajo no debería ser considerado como un sustituto de los adecuados procedimientos de verificación del propio Departamento.

Comités de auditoría

Constituye una buena práctica para el consejo de la organización formar un subcomité para supervisar las cuestiones de auditoría. El Comité de Auditoría debería, de ser posible, estar constituido por directores no ejecutivos. Esto incrementa aún más la independencia de la función de auditoría. A fin de mantener una buena comunicación, así como su independencia, la Declaración de Responsabilidades del Departamento de Auditoría debería proveer a fin de que el jefe de auditoría interna cuente con acceso irrestricto al presidente del Comité de Auditoría. Debería requerir también, al jefe de auditores internos, que envíe reportes regulares al Comité de Auditoría sobre el estado de los controles en la organización.

Objetividad

Los auditores tienen que ser objetivos, y no deberían pennitir que influencias externas o las opiniones de otros inclinaran de manera alguna su criterio independiente. La objetividad puede ser amenazada de varias maneras :

- El auditado podría ser con mucho superior en jerarquía o veteranía en la organización, de modo que el auditor no debe sentirse intimidado por ello.
- El auditor puede ser solicitado para que audite el trabajo de un cercano amigo o pariente. En estos casos, el auditor debe renunciar a ello y pedir a otro auditor que complete la tarea.

- Los auditores pueden considerar que las perspectivas de su carrera resultarán perjudicadas al auditar el trabajo de un gerente para quien poco después tendrá que trabajar, cuando deje el Departamento de Auditoría. De nuevo, en este caso, el auditor debe renunciar a su misión y pedir a otro auditor que la complete.

Los auditores no deberían auditar trabajo por el cual tienen, como empleo que fue suyo anteriormente, cierta responsabilidad. Para evitar tales situaciones, el Departamento de Auditoría deberá tener como política que los auditores no auditen ningún departamento en el que anteriormente trabajaron, mientras no hayan transcurrido, digamos seis meses desde que lo abandonaron.

Comunicación con el área de auditoría

Una de las claves para el éxito de una auditoría es la buena comunicación con el área auditada. Esto se expone más extensamente en la sección 6, especialmente bajo el subtítulo “Pruebas de auditoría y su reporte”.

Auditores externos

Es importante que los auditores internos y externos estén en estrecho contacto y gocen de apertura de comunicación. Esto es así, porque:

- los auditores externos podrán llevar a la organización su experiencia de los departamentos de auditoría interna operados por otros clientes, con lo cual aseguran que la organización adopte las mejores prácticas de auditoría interna.
- los auditores externos podrán evaluar el trabajo de auditoría interna en cuanto a calidad.
- la auditoría externa podrá confiar en el trabajo de la auditoría interna para algunas de sus necesidades, con lo cual reducirá los costos de la auditoría externa.

Es importante para la función de auditoría interna y externa que se tenga una clara comprensión de sus respectivas responsabilidades. Un memorando formal convenido entre las dos partes resulta a menudo una forma útil de asegurar que estas funciones y responsabilidades se han comprendido, y que no existe un innecesario traslapo de funciones.

4. Estándares de auditoría interna

Cada Departamento de Auditoría debería establecer su propia lista de estándares. Estos pueden variar desde estándares de alto nivel, como los

descritos más adelante, hasta normas de bajo nivel, tales como la forma en que las auditorías deben documentarse. Resulta útil que se incluyan precisos estándares en un manual que el Departamento de Auditoría distribuiría a cada auditor.

A manera de ejemplo, el Instituto de Auditores Internos del Reino Unido cuenta con cinco estándares de alto nivel para la auditoría interna. Ellos son:

Independencia

“Los auditores internos deberían gozar de independencia con respecto a las actividades que están auditando.”

La independencia se alcanza a través:

- de la posición de la auditoría en la organización
- de su objetividad

Pericia profesional

“Las auditorías internas deberían ser desempeñadas con pericia y la debida atención profesional.”

La pericia se alcanza a través:

- del personal adecuado
- las necesarias habilidades
- una buena supervisión del trabajo de auditoría
- una buena comunicación con los auditados
- la educación apropiada
- la atención profesional

Alcance del trabajo

“Por su alcance, la auditoría interna debe abarcar el examen y evaluación de la suficiencia y eficacia del sistema de control interno de la organización y la calidad del desempeño en la realización de las responsabilidades asignadas.”

El alcance apropiado del trabajo de auditoría se logra:

- asegurando que la información sea confiable
- asegurando la concordancia con los procedimientos

- asegurando que los activos están salvaguardados
- asegurando un uso eficiente de los recursos

Desempeño del trabajo de auditoría

“El trabajo de auditoría debería incluir la planeación de la auditoría, el examen y la evaluación de la información, la comunicación de los resultados y un seguimiento continuo.”

Un elevado desempeño se logra mediante:

- cuidadosa planeación
- adecuado análisis
- buena comunicación de los resultados
- seguimiento regular

Manejo del departamento de auditoría interna

“El jefe de Auditoría Interna deberá manejar adecuadamente el Departamento de Auditoría Interna.”

Un buen manejo se logra mediante:

- clara autoridad y propósito
- cuidadosa planeación
- provisión de claros procedimientos
- cuidadosa selección del personal
- buena vinculación con los auditores externos
- seguridad de calidad regularizada

5. Los diferentes tipos de auditoría

Diferentes organizaciones pueden clasificar los tipos de auditoría de diferente manera y con énfasis diferentes. Para un banco central, la que sigue puede ser una clasificación apropiada:

Auditorías financieras

Aseguran que los riesgos involucrados en las transacciones financieras u otros procedimientos tienen controles adecuados, y que los controles están funcionando. Cuando examina la adecuación de estos controles, el auditor

estaría realizando una *auditoría de sistemas*. Cuando comprueba los controles mismos, el auditor estaría realizando una *auditoría de cumplimiento*. Si el auditor tuviese que verificar la presencia de activos físicos financieros, se trataría de una *auditoría de custodia*.

Auditorías de computación

Aseguran que las computadoras del banco tienen un control apropiado. Por **ejemplo**, ¿son adecuados los controles para la sala de computadoras? ¿Se hacen respaldos de los datos con regularidad? ¿Se cambian con frecuencia las contraseñas? Cuando realice este trabajo, el auditor estará emprendiendo una *auditoría operacional*.

Las aplicaciones de computadora en sí mismas y los controles para ellas son generalmente responsabilidad de los auditores financieros, puesto que las aplicaciones forman parte del proceso del negocio. Es también importante que los auditores se involucren con cualquier nuevo sistema de computación desde la fase de su diseño, a fin de asegurarse de que se establecen los debidos controles. Esto es la *auditoría de desarrollo*.

Auditoría de valor por dinero

Estas auditorías ofrecen a los administradores una opinión sobre el valor que por dinero recibe la organización de un proceso en particular. No es una revisión de los controles acerca de los riesgos en un sistema, y en esta medida algunos auditores internos creen que las auditorías de eficiencia deberían correr a cargo de especialistas internos o consultores externos de la administración.

Autoevaluación de control

La “autoevaluación de control” es una forma de auditoría, pero una que realizan los propios miembros del área operacional en cuestión, a menudo con la ayuda de los auditores internos. El propósito de la autoevaluación es que la administración local se examine a sí misma regularmente para comprobar como anda de salud, evaluando:

- los riesgos clave en su área
- las implicaciones financieras de cada riesgo
- las medidas que se están adoptando para controlar los riesgos
- los pasos que se dan para asegurarse de que los controles funcionan

La autoevaluación de control no deberá ser vista como un sustituto de la función independiente de auditoría dentro de la organización, sino que su significación consiste en que cuando los auditores se presenten a reali-

zar su tarea, encontrarán un mejor entorno de control como resultado del trabajo de autoevaluación realizado por la administración local.

Las ventajas de la autoevaluación de control son:

- el personal operativo de administración se involucra más en cuestiones de riesgo y controles
- la revisión de los controles será más frecuente que si se deja al cuidado solamente de la auditoría interna
- el personal operativo de administración estará en mejor aptitud de descubrir inadecuaciones o controles excesivos
- la totalidad del personal se vuelve más consciente de las cuestiones de control.

Las desventajas de la autoevaluación de control son:

- el personal operativo de administración puede no mostrarse justo en la tarea de señalar deficiencias
- puede haber duplicación de esfuerzos con la auditoría interna
- el personal operativo de administración puede considerarlo como una imposición burocrática
- el personal operativo de administración puede que no disponga de tiempo para dedicarse a esa tarea.

6. Los aspectos prácticos de la auditoría interna

La decisión sobre qué auditar

La tarea de los auditores internos consiste en asegurarse que el riesgo está apropiadamente controlado. De modo que los recursos de la auditoría interna deben ser dirigidos a las áreas de mayor riesgo.

La medida del riesgo es difícil. No es científica, puesto que involucra un alto grado de criterio personal. En consecuencia, lo único que puede usarse para evaluar el riesgo son directrices generales. Es posible seguir varios caminos para establecer estas directrices generales, pero nos permitimos una sugestión.

Para cada sistema en el banco (liquidación de divisas, custodia del oro, nómina de pagos, etc.) considere las siguientes cuestiones:

- ¿Es una actividad central del banco?
- ¿Dañaría la reputación del banco una pérdida por error?

- ¿Constituiría una violación de la ley una pérdida por error?
- ¿Tendría una pérdida por error un efecto material en las cuentas del banco?
- ¿Cuál es la calidad de los controles en el sistema?
- ¿Cuán maduro es el sistema?
- ¿Existe un historial de pérdidas por errores?
- ¿Cuál es la calidad de los directivos y del personal en general que opera el sistema?

Cada pregunta debe ser sopesada de acuerdo con su importancia. Luego se calificara cada pregunta según una escala que irá de uno a tres. La calificación es multiplicada por el peso ponderado y después todas las calificaciones ponderadas se suman. El resultado es la “calificación de riesgo” para el sistema. La comparación de estas calificaciones para los diferentes sistemas ayudará a los auditores a dirigir sus recursos con la mayor efectividad: siempre que las demás circunstancias no varíen, los sistemas que reciben las calificaciones más altas deberían ser los que concentraran la atención. Algunos ejemplos se muestran en apéndice 2.

Para erigir un programa de auditoría

Mediante el uso del rango de riesgo como guía sobre lo que se debe auditar, y con qué frecuencia, es posible trazar un programa anual. A continuación se precisa un juicio sobre los recursos que se necesitan para el conjunto del programa. Debe recordarse que el costo de la función de auditoría debe balancearse contra la percepción del riesgo.

Es importante involucrar a los jefes de departamento que van a ser auditados en el proceso de planeación. Ellos confirmarán la evaluación de los auditores acerca de cuáles son los puntos de riesgo.

El programa final debe recibir el acuerdo del principal órgano ejecutivo en la organización. Con esto se tendrá la seguridad de que cuando los auditores recomienden la acción a emprender estarán provistos de la necesaria autoridad.

El proceso de auditoría

La de una auditoría exitosa es:

- una planeación cuidadosa
- la comprensión del sistema que está siendo auditado
- una evaluación precisa del riesgo y el control

- una buena comunicación
- una documentación completa

Planeación cuidadosa

- los auditores deben evitar la saturación en la cobertura de un área
- deben avisar de la visita de auditoría, aunque en el caso de una auditoría de custodia debe realizarse sobre una base sorpresiva, puesto que dar aviso iría en contra del objetivo de la auditoría
- el personal de auditoría debe ser informado adecuadamente
- deben también saber cuándo les corresponde denunciar un conflicto de intereses en lo que están auditando

Comprensión del sistema que está siendo auditado

- el personal de auditoría debe comprender cómo opera el sistema y lo que están tratando de lograr

Una evaluación precisa del riesgo y el control

- el personal de auditoría debe evaluar el riesgo
- debe registrar con la mayor exactitud su evaluación
- los directivos de auditoría deben estar preparados para cuestionar a su personal sobre su evaluación

Buena comunicación

- el departamento que está siendo auditado necesita conocer los objetivos de la auditoría
- los auditores tienen que convenir en los riesgos con los auditados
- los auditores tienen que convenir en las debilidades de control con los auditados
- los reportes de auditoría tienen que ser concisos y **no** deberían, ya en esta fase, contener nada que fuera una sorpresa para los auditados

Documentación completa

- deberá usarse un formato estándar para registrar los hallazgos de la auditoría
- los directivos de auditoría deberán llevar a cabo una minuciosa revisión de los documentos de auditoría

- la documentación deberá estar disponible para su inspección por los auditores externos
- se convendrá en un periodo de retención para los documentos de auditoría

Evidencia y dictamen de auditoría

El Departamento de Auditoría de cualquier organización debería contar con procedimientos claros, por escrito, para registrar la evidencia de auditoría y comunicar sus conclusiones y recomendaciones.

Examen y evaluación de la información

Los auditores deberían analizar los procedimientos de trabajo, analizar los riesgos que corre el banco, y revisar la adecuación y aplicación de los controles establecidos. En particular:

- La información registrada debería ser suficiente, completa, relevante, y útil para proporcionar una sólida base a los hallazgos y recomendaciones de la auditoría.
- Los procedimientos de auditoría, incluidas las técnicas de comprobación y muestreo, deberían ser seleccionados por adelantado siempre que sea practicable.
- La objetividad de los auditores debe ser mantenida, así como el alcanzar los objetivos de la auditoría
- La información y análisis se recogerá en documentos de trabajo que deberán apoyar los hallazgos y recomendaciones subsecuentes.

Comunicación de resultados

Los hallazgos de auditoría deben comunicarse clara y constructivamente, y los auditores se esforzarán por obtener el compromiso y la cooperación del área auditada para fortalecer los controles, en los casos en que esto se considere necesario.

En términos prácticos esto significa:

- El trabajo emprendido y las conclusiones a que se lleguen deberán ser discutidos con los supervisores locales.
- Cuando se llegue a un consenso acerca de ellos, la hoja de hallazgos que detalla las tareas emprendidas y las conclusiones a que se ha llegado deberá enviarse a la dirección de la oficina.
- Los directivos del área auditada deberían ser alentados a contestar por escrito en respuesta a esos hallazgos. Se les deberá informar

que sus comentarios serán incorporados al informe final. Puede que sea necesario celebrar una reunión con la dirección.

- Acto seguido se escribirá el informe de auditoría.

El informe de auditoría

Un informe de auditoría debe establecer claramente los objetivos y alcances de la auditoría, así como las tareas emprendidas, las conclusiones a que se ha llegado, y cualesquiera recomendaciones. **El** informe normalmente sería enviado al jefe del departamento en que se llevó a cabo la auditoría. Podría también enviarse un reporte resumido al director relevante.

Los informes de auditoría requieren cierta forma de clasificación. Esto proporcionará al director o jefe de departamento una visión instantánea del estado de los controles en su área. La clasificación puede limitarse a una expresión muy simple, como “Buena”, “Satisfactoria” o “Insatisfactoria”. Las clasificaciones deben ir acompañadas de definiciones. En este ejemplo, las definiciones podrían ser:

Buena: El ambiente de control en el interior y alrededor del proceso auditado es plenamente satisfactorio y, según la evidencia observada, está operando correctamente.

Satisfactoria: El ambiente de control en el interior y alrededor del proceso auditado es adecuado para proteger la organización contra riesgos inaceptables y, según la evidencia observada, opera sin errores no admisibles.

Insatisfactoria: Existen significativas debilidades en el diseño u operación del ambiente de control en el interior y alrededor del proceso auditado, que expone a la organización a inaceptables riesgos.

Seguimiento

Los auditores deben asegurarse de dar seguimiento a sus recomendaciones. No es bueno para la imagen de la auditoría que un departamento se olvide de responder a las recomendaciones y que la auditoría se olvide de recordárselo. El departamento se preguntará hasta qué punto eran importantes en realidad tales recomendaciones.

Control de calidad

Es importante que se mantenga la calidad de la auditoría. Esto garantiza que la organización esté recibiendo todo el valor de la función de auditoría. El control de calidad pueden ser realizado por:

- los directivos de auditoría
- grupos paritarios dentro de la auditoría

- la auditoría externa

Las preguntas que los revisores deberán plantearse a sí mismos comprenden las siguientes:

Estándares de planeación

- ¿Cuál es la calidad del sumario de auditoría?
- ¿Ha anotado el jefe de auditoría las hojas del trabajo de auditoría, a fin de mostrar las áreas que requieren especial atención?
- ¿Se ha interrogado al área auditada acerca de los principales cambios en los procesos de trabajo o los problemas que han surgido recientemente?
- ¿Se ha comprobado que todas las cuestiones que surgieron en la anterior auditoría fueron aclaradas antes de comenzar la nueva auditoría?

Estándares de ejecución

- ¿Han sido satisfechos los objetivos que se había fijado la auditoría?
- ¿Cuál es la relevancia de la información obtenida? ¿Apoya las conclusiones?
- ¿Han sido completadas todas las tareas de auditoría?
- ¿Han evaluado los auditores el ambiente de control en cada área auditada?
- ¿Se enviaron los hallazgos iniciales de auditoría al área auditada en un plazo razonable?
- ¿Respondió el área auditada en un plazo razonable?
- ¿Fue adecuada la respuesta?

Estándares de cumplimiento

- ¿Revisó la dirección de auditoría los documentos de auditoría antes de emitirse el informe?
- ¿Figuraban en el informe también todas las cuestiones sustanciales producto de los hallazgos iniciales?
- ¿Fueron anticipadas en los hallazgos iniciales todas las cuestiones sustanciales que figuran en el informe?
- ¿Se emitió el informe en un plazo razonable?
- ¿Si el informe requiere respuesta, corresponde a alguien la tarea diaria de recordarlo si aún no se ha recibido?

- ¿Se completó la auditoría sin salirse del presupuesto?
- ¿Han sido identificadas claramente las cuestiones que deben ser objeto de continua investigación en la próxima auditoría?
- ¿Cuál es la calidad del lugar donde se archivan los documentos de auditoría?

7. La elección de personal y su adiestramiento

Cualidades personales

Los auditores deben tener *iniciativa y escrupulosidad*. Deben ser capaces de proceder al seguimiento de las investigaciones hasta su lógica **conclusión** mediante un enfoque *persistente*. *tacto y diplomacia* para ganarse el respeto y la cooperación de aquellos cuyo trabajo está siendo auditado. Sin esto, la auditoría no puede lograr gran cosa.

Los auditores deben poder *comprender, analizar y comunicar sus conclusiones* acerca de los sistemas y controles. Requieren ser *flexibles* y puesto que muy posiblemente tendrán que hacer frente a varias cuestiones simultáneamente.

espíritu de equipo, puesto que necesitan llevarse con sus colegas de auditoría tanto en el trabajo como en situaciones sociales.

Especificaciones laborales

Idealmente, los auditores deberían recibir especificaciones sobre su trabajo, de modo que **no** les quepa duda sobre lo que se espera de ellos. Las especificaciones pueden usarse también para dar a los candidatos que aspiran a **un** puesto en el Departamento de Auditoría una idea de lo que el trabajo implica.

El tamaño de la división de auditoría

El número de auditores internos que una organización necesita es una cuestión muy subjetiva. Depende de la percepción del riesgo en esa organización. Como directrices damos las siguientes cifras, correspondientes a diciembre de 1994, que muestran la posición respectiva en una selección de bancos centrales.

Reclutamiento

Algunas empresas reclutan los auditores internos fuera de sus organizaciones. Otras los reclutan internamente, usando el Departamento de Audi-

toría como lugar de adiestramiento para su carrera como personal de largo plazo. Cada una de estas alternativas tiene sus ventajas y desventajas.

<i>Banco central</i>	<i>Personal de auditoría</i>	<i>Total del personal</i>	<i>Auditoría como % del total</i>
Canadá	37	2 137	1.7
Francia	57	16 876	0.3
Alemania	36	17 142	0.2
Italia	64	9 351	0.7
Japón	48	6 160	0.8
Reino Unido	31	4 072	0.8
EE.UU ^a	61	4 154	1.5

a Banca Federal de Reserva de Nueva York.

El personal de auditoría reclutado fuera de la organización tiene la ventaja de que está ya adiestrado como auditor, y traerá consigo la experiencia de buenas practicas de auditoría de anteriores posiciones. Sin embargo, no sabrán como funciona la organización y puede transcurrir bastante tiempo antes de que hagan una plena contribución.

El personal de auditoría reclutado dentro de la organización tiene experiencia de cómo funciona y conoce las restricciones bajo las cuales opera. Tanto ellos, personalmente, como sus particulares habilidades, son conocidos por la organización, aunque necesitarán adiestramiento como auditores internos. Sin embargo, pueden experimentar conflictos de interés en su labor de auditoría, tales como tener que emitir reportes críticos sobre un área en la que probablemente volverán a trabajar cuando se integren nuevamente al personal en general de la organización; o puede que se encuentren auditando el trabajo de cercanos amigos en la organización.

Es muy probable que se requiera reclutar externamente al menos parte de los auditores internos en los casos en que determinadas habilidades no estén disponibles dentro de la organización. Esto parece sobre todo probable en el caso de los auditores de computadoras, con detallado conocimiento de una plataforma de operación particular.

Adiestramiento

Si los recién ingresados a la auditoría interna provienen del banco, tendrán que ser adiestrados como auditores. Los principios básicos pueden ser aprendidos de manuales o libros de texto; y el adiestramiento en aspectos prácticos de auditoría interna, tales como la documentación que se debe

utilizar, será impartido por los auditores más experimentados dentro del propio Departamento de Auditoría.

En aquellas cuestiones de auditoría que son más novedosas, o si los auditores requieren adiestramiento teórico más extensivo o bien conviene que sepan cómo encaran la tarea otras organizaciones, será necesario que reciban cierto tipo de adiestramiento externo. Ese adiestramiento probablemente podrá ser suministrado por empresas de auditoría internacionales, una de las cuales puede estar formada por los propios auditores externos del banco, o los de otros bancos centrales.

En algunos países es posible obtener las calificaciones profesionales de auditoría interna en institutos apropiados.

8. Para medir el valor de la auditoría interna

Cómo asegurarse los recursos necesarios

La función de auditoría interna dentro de una organización puede rendir mucho o poco trabajo, dependiendo de lo que la Junta esté dispuesta a pagar. Empero, el jefe de Auditoría Interna tendrá que dar ciertas orientaciones a la Junta sobre el nivel de recursos que necesita.

La Junta necesita estar convencida del valor de la función de auditoría. Esta es la razón de que la Junta tenga que aprobar la Declaración de Responsabilidades del Departamento (véase la sección 3). También es necesario que el Departamento cumpla sus responsabilidades con *eficiencia, efectividad y profesionalismo*, lo cual puede ser logrado adhiriéndose a los estándares establecidos en este manual. Sin embargo, eficiencia, efectividad y profesionalismo son difíciles de medir.

Producción de auditoría

El primer producto de una función de auditoría interna es la seguridad que da al Gobernador o su equivalente en el Banco de que los sistemas bancarios están siendo diseñados y operados de manera controlada.

La producción no puede medirse con precisión, pero es posible monitorear ciertos niveles de referencia de un año para otro, aunque la mayoría

erencia son:

personal para empezar (véase cuadro comparativo de las cifras para el per-

sonal 7),
centra solamente en las áreas de mayor riesgo, con lo que se incrementa la eficiencia y la efectividad.

El costo del Departamento de Auditoría

Inevitablemente, existirá el deseo de ejercer una presión regular para bajar los costos, por lo que el jefe de Auditoría Interna deberá siempre ocuparse de ver dónde la función puede hacerse más eficiente, por ejemplo reduciendo el personal (véase más arriba). Suponiendo que el Departamento cubre todos los riesgos principales en el banco, es evidente que los costos no se elevarán, a menos de que los riesgos asumidos por el banco se incrementen.

El número de reportes de auditoría emitidos

Esta medida tiene ciertos inconvenientes, ya que los diferentes sistemas requieren diferentes periodos de tiempo para ser auditados. Es así que en un año puede ser que se audite un gran número de pequeños sistemas, lo que dará por resultado la producción de más reportes en el año que cuando se audita un pequeño número de grandes sistemas.

El número de auditorías completadas en el año por comparación al número de auditorías planeadas

Esta es una cifra que siempre podrá ser calculada, pero el inconveniente como medida de producción es que siempre habrá auditorías especiales o investigaciones no planeadas que requieren ser llevadas a cabo durante el año, lo cual no puede ser planeado por el programa de auditoría con perjuicio del cálculo.

El número de recomendaciones de auditoría

Esta no es una medida particularmente satisfactoria, ya que como los auditores saben que el número de recomendaciones es una medida de su eficacia, podrían caer en la tentación de hacer recomendaciones no bien consideradas o impropias, simplemente para incrementar el número.

Control de calidad

Los que revisan los documentos de trabajo de auditoría podrían imaginar un sistema de puntuación para asignarlo a la calidad. (Véase la sección 6 para los principios de control de calidad). Cuanto más elevada la puntuación, más elevada será la calidad de la producción.

Examen para satisfacerse de la auditoría

El valor que el auditado otorga a la función de auditoría interna es una buena indicación de su efectividad. De nuevo esto resulta difícil de medir, aunque un examen ocasional del cliente para satisfacerse puede ser beneficioso.

Conclusión

El valor de la función de auditoría interna es subjetivo. Ciertos niveles de referencia pueden ser estimados, pero al final es la idea que se hace la Junta del criterio, profesionalismo y sentido común del auditor lo que influirá en su opinión sobre el valor de la función de auditoría interna para la organización.

Apéndice 1

Ejemplos de fallas de control y su impacto sobre los riesgos que afectan a los bancos centrales

<i>Riesgo</i>	<i>Ejemplo de falla de control</i>	<i>Efecto</i>
Fraude	El Banco tiene que hacer un pago. Dos diferentes personas inician el insumo y la verificación del sistema de computación. Cada una de ellas tiene una contraseña separada que les da acceso al sistema y que deben conservar para sí mismos. Sin embargo, ocurre que el operador de insumos pudo ver la contraseña del verificador cuando él o ella la tecleaba.	El operador de insumos puede ahora realizar el pago y verificarlo en toda su extensión por sí mismo. Esta es una manera clásica en que se comete el fraude. El Banco podría perder una cantidad considerable de dinero.
Robo	Un miembro del personal tiene el trabajo de separar los billetes muy usados, pero no existe control en cuanto a las bolsas traídas al área de distribución. Tampoco existe circuito cerrado de TV.	El miembro del personal se las arregla para robar ocultando los billetes en una bolsa de mano/billetera y el banco pierde dinero.
Violación de la ley	El Banco es responsable por otorgar licencias para recibir depósitos a los bancos comerciales. La ley dice que la decisión del Banco debe tomarse transcurrido cierto tiempo desde la solicitud. Aunque existe un registro para cada fase en que se encuentra cada solicitud, nadie se ocupa de ver si el plazo final legal está cercano.	El caso es que el plazo final legal transcorre y el banco solicitante puede entablar una demanda contra el Banco. Esto atraerá mala publicidad y tal vez llegue a desembocar en el pago de daños.

<i>Riesgo</i>	<i>Ejemplo de falla de control</i>	<i>Efecto</i>
<i>Apoyo defectivo a los sistemas de computación</i>	El Banco compra un nuevo sistema para hacerse cargo de la nómina. Los proveedores se comprometen a apoyar el sistema las 24 horas del día, mediante el pago de una apropiada comisión. Nadie tiene la responsabilidad de verificar si dicha comisión es pagada, por lo que se olvida hacerlo. El sistema se cae precisamente el día de pago, y no se dispone de apoyo alguno.	Es posible que el Banco no pueda pagar a su personal en la fecha acordada. Esta falla por parte del director-gerente de establecer claras responsabilidades para su personal y/o monitorear si se cumplen, es una cuestión clave en las fallas de control.

Apéndice 2

Ejemplos de como diferentes sistemas pueden ser jerarquizados según el riesgo, a fin de determinar hacia dónde deben ser dirigidos los recursos de auditoría

Todas las puntuaciones son dentro de una escala 0-3

	Ponderación	Sistema de nómina		Planes de contingencia para redes de computación		Manejo de reservas de divisas	
		Puntuación	Puntuación ponderada	Puntuación	Puntuación ponderada	Puntuación	Puntuación ponderada
¿Es esta una actividad central del Banco? Si es así, puntuación de 3.	15	0	0	2	30	3	45
¿Dañaría la reputación del banco un error o pérdida? Si es así, puntuación de 3.	15	1	15	3	45	3	45
¿Constituiría una violación de la ley un error o pérdida? Si es así, puntuación de 3.	15	2	30	0	0	3	45
¿Tendría un error/pérdida un efecto material en las cuentas del Banco? Si es así, puntuación de 3.	15	0	0	3	4.5	3	45

¿Cuál es la calidad de los controles en el sistema? Si es pobre, puntuación de 3.	10	1	10	1	10	0	0
¿Cuál es la antigüedad del sistema? Si es nuevo, puntuación de 3.	5	3	15	3	15	1	5
¿Se lleva un historial de error/pérdida? Si es así, puntuación de 3.	10	1	10	1	10	0	0
¿Cuál es la calidad del grupo de dirección y del personal en el manejo del sistema? Si es pobre, puntuación de 3.	10	1	10		10	1	10
Totales ponderados			90		165		195

Queda claro del ejemplo que el sistema de mayor riesgo es el manejo de las reservas de divisas, seguido de cerca por los planes de contingencia para las redes de computación. Los recursos de auditoría tienen que ser dirigidos hacia esos sistemas más bien que hacia el menos riesgoso sistema de nómina. Si este proceso se repite a lo largo de todos los sistemas del Banco, proporcionará la base para un programa de auditorías durante todo el año.

Índice

	<i>Pág.</i>
Resumen	1
1. Principios básicos de auditoría interna	2
2. Riesgos y controles	3
3. Comunicación	7
4. Estándares de auditoría interna	9
5. Los diferentes tipos de auditoría	11
6. Los aspectos prácticos de la auditoría interna	13
7. La elección de personal y su adiestramiento	19
8. Para medir el valor de la auditoría interna	21
Apéndice 1.	24
Apéndice 2	26

Este Ensayo fue publicado por el
Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos
Durango 54, Col. Roma, México, D.F., 06700
Tel. (525) 533-0300;
Telefaxes: (525) 514-6554, (525) 207-2847,
(525) 207-7024 y (525) 525-4432.
Se terminó de imprimir en junio de 1997
México, D.F.
El tiraje fue de 300 ejemplares
Impreso por:
Editorial y Comunicación