UN MANUAL MULTIPROPOSITO

Extraído de la revista Internal Auditor de Agosto de 2006
Traducción de María de las Mercedes Ruiz, CIA, *Instituto de Auditores Internos de Argentina*

El enfoque correcto hacia la documentación de políticas y procedimientos puede ayudar a los auditores a enfrentar varios desafíos de una vez.

Por Ron Aumann

Sea desarrollando una nueva función de auditoria o buscando formalizar una existente, los auditores internos frecuentemente luchan con priorizar tres objetivos aparentemente antagónicos: desarrollar un manual de políticas y procedimientos, cumplir con los Estándares Internacionales para la Práctica Profesional de Auditoria Interna (Estándares), y crear un plan de acción para el departamento. Desarrollar un manual que incorpore los Estándares puede alivianar esta lucha consolidando los tres objetivos en tanto que agrega eficiencia al proceso en conjunto.
El Estándar de Cumplimiento del Institute of Internal Auditors (TheIIA) **2040** afirma, *"El director ejecutivo de auditoria debe establecer políticas y procedimientos para guiar la actividad de auditoria interna."* Cuando se crean esas guías, el auditor necesita identificar los componentes esenciales de un manual efectivo y vincularlos hacia los Estándares relevantes siempre que sea posible. Cualquier diferencia entre las prácticas existentes y los Estándares deberían entonces ser identificadas para su resolución, y así formar parte del plan de acción del departamento. Aunque cada organización es diferente, un incipiente manual de procedimientos puede por lo general ser fraccionado en tres secciones básicas: Administrativa, Auditoria Técnica y Post-Auditoria.

DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS

El Estatuto de Auditoria Interna, como indica el Estándar de Atributo de TheIIA **1000** y el Consejo para la Práctica **1000-I**, es la parte más lógica para empezar el proceso de crear un manual. Si la función de auditoria ha sido recientemente establecida, ésta podría no tener un Estatuto aún, y pocas personas en la organización podrían entender la necesidad de uno. En un departamento establecido, el Estatuto podría necesitar ser actualizado para reflejar los cambios en la propiedad, estructura o gobierno de la organización.
De acuerdo al Estándar de Atributo de TheIIA **1000**, *"El propósito, la autoridad y la responsabilidad de la actividad de auditoria interna deben estar formalmente definidos en un Estatuto, de conformidad con las Normas, y estar aprobados por el Consejo."* En adición, el Estatuto debería claramente definir la posición de la auditoria interna dentro de la organización, el acceso a la gente y registros y el alcance de sus actividades. Si no hay en la organización un adecuado Estatuto, establecer uno constituiría un ítem clave del plan de acción.
A continuación, el departamento debería establecer un organigrama que describa todas las unidades auditables, mostrando la relación de dependencia

para cada una de ellas. Deberán hacerse descripciones lo suficientemente detalladas de cada unidad para identificar auditorias potenciales, reportes o temas de cumplimiento. En adición, las descripciones deberían incluir unidades más allá del alcance del departamento de auditoria interna, tales como una sociedad temporal que ha tercerizado la función de auditoria. En una organización individual, las unidades auditables podrían abarcar departamentos, locaciones o una combinación de ambos.

La relación de reporte departamental debería también ser incluida en el organigrama de la organización. Tal como el Consejo para la Práctica **1110-1** afirma, *"el director ejecutivo de auditoria debería reportar funcionalmente al comité de auditoria, al Consejo de Administración, u otras autoridades de gobierno apropiadas, y administrativamente al Director General (Chief Executive Officer o CEO) de la organización"*. Idealmente, el Comité de Auditoria debería ser independiente, y de acuerdo con el Estándar de Atributo **1110**, *"La actividad de auditoria interna debe estar libre de injerencias al determinar el alcance de auditoria interna, al desempeñar su trabajo y al comunicar sus resultados."* Las jerarquías dentro del departamento de auditoria deberían ser también documentadas.

Tal como los organigramas deberían definir la ubicación del departamento en la organización, las descripciones de puesto necesitan definir los deberes y responsabilidades de cada posición dentro del departamento. Las descripciones deberían detallar las responsabilidades de cada auditor, por pericia y debido cuidado, incorporando directamente o usando como guías los criterios provistos por los Estándares de Atributo **1210** y **1220**. El Consejo para la Práctica **1210-1** lista las áreas en las cuales se espera que los auditores tengan pericia o posean un entendimiento. En adición, el Consejo para la Práctica **1220-1** establece que *"los auditores internos deben estar alertas a la posibilidad de existencia de hechos intencionalmente incorrectos, errores y omisiones, ineficiencias, despilfarros, ineficacias, y conflictos de intereses."* Las descripciones de puesto deberían también incorporar el Código de Ética de TheIIA para todos los miembros del staff de auditoria.

Una vez que las descripciones de puesto estén establecidas, deben desarrollarse anualmente formularios de evaluación de desempeño para asegurar que los empleados tengan un claro entendimiento de sus expectativas de desempeño. A menos que la organización esté formada en su totalidad de auditores internos, los formularios desarrollados por Recursos Humanos serán probablemente demasiados genéricos para el personal de auditoria y deberían ser suplementados o reemplazados con formularios de evaluación específicos. Como mínimo, el documento de evaluación debería contener las evaluaciones individuales de auditoria, la adherencia a los tiempos presupuestados, el cumplimiento con los Estándares, la formación permanente cumplida y la necesitada, los mayores logros, y las recomendaciones para mejoras.

Dado que el proceso de evaluación de riesgo puede variar por organización, el proceso de documentación podría también variar. Sin perjuicio de los métodos de documentación que se utilicen, el manual de procedimientos debería contener un proceso detallado y un cronograma para catalogar y rankear los

potenciales riesgos operacionales, financieros, de cumplimiento y otros, de acuerdo con el Estándar de Cumplimiento **2010**. Más aún, debería ser desarrollada una hoja de seguimiento para permitir al personal y gerentes reportar el tiempo de auditoria por asignación y otros tiempos por categoría, para *"asegurar que los recursos de auditoria interna son apropiados, suficientes y efectivamente asignados para cumplir con el plan aprobado."* (Estándar de Cumplimiento **2030**). El documento debería especificar, por ejemplo, si todas las horas reales serán revisadas o si los reportes serán ser hechos sobre la base de porcentaje de tiempo.

DOCUMENTOS TÉCNICOS DE AUDITORIA

Las comunicaciones consistentes son esenciales para una función de auditoria exitosa. Las comunicaciones efectivas relejan un fluido proceso de auditoria, proveen de plantillas útiles para el staff, y establecen puntos de revisión para la gerencia.

El formulario de documentación de papeles de trabajo, como es requerido por el Estándar de Cumplimiento **2300**, debería servir como una hoja de guía para todos los documentos técnicos de auditoria contenidos en el manual. Esencialmente, este formulario comprende un check-list de todos los formularios asociados con la planificación y finalización de un trabajo.

Los ítems en el formulario de documentación de los papeles de trabajo siguen el flujo de comunicación de una auditoria. El flujo comienza con una notificación hacia el cliente que define el propósito y el tiempo estimado de la auditoria. Esta notificación ayuda a fijar las expectativas del cliente y establece una base para el documento final en el flujo de los papeles de trabajo, el reporte de auditoria.

Los memos de planificación de auditorias, que perfilan el enfoque para un trabajo específico, deberían también ser incluidos en el manual. Los memos de planificación son útiles para listar los objetivos de auditoria, documentar la información de los antecedentes, y detallar el presupuesto de tiempos y asignaciones de personal. Los procedimientos significativos de auditoria también pueden ser incluidos en el memo o pueden ser manejados separadamente en una matriz de riesgo / control o documento similar.

El manual de auditoria debería también incluir ítems reutilizables a los que los miembros de auditoria podrían necesitar acceder frecuentemente, tales como plantillas, formularios comunes, y material de referencia. Otro formulario separado debería listar notas habituales, convenciones de referencias cruzadas, reglas de numeración de papeles de trabajo, y guías de preparación de papeles de trabajo.

Para referencia adicional, el manual puede también incluir orientación desde los Consejos para la Práctica **2410-I** de TheIIA, los cuales ofrecen un enfoque paso a paso para reportar recomendaciones de auditoria para la gerencia. El consejo especifica atributos que pueden ayudar a asegurar que cada recomendación sea claramente comunicada.

Finalmente, un modelo de reporte de auditoria, con las pautas y muestras del desarrollo, debería redondear los documentos técnicos de auditoria. Deberían

establecerse guías para crear, formatear, revisar y propagar reportes de manera que los resultados de las auditorías puedan ser comunicados consistentemente a los clientes y al Comité de Auditoria, según el Estándar de Cumplimiento **2400**.

DOCUMENTOS POST AUDITORIA

De acuerdo con el Estándar de Atributo **1311**, cada trabajo de importancia debería recibir una evaluación de auditoria mediante auto-evaluación, rating del cliente, o revisión interna independiente. También debe planificarse la realización de una evaluación externa al menos cada cinco años, para cumplir con el Estándar de Atributo **1312**. Para respaldar esos requerimientos, el manual debería incluir un formulario de evaluación de auditoria estandarizado, así como la evaluación estandarizada de desempeño individual para cada miembro del staff, el cual puede incluir comparaciones con el tiempo presupuestado, deberes descriptos en las descripciones de puestos, y expectativas definidas en el formulario de evaluación de desempeño.
Después de completar una auditoria, los papeles de trabajo deben ser mantenidos bajo una política que especifique el periodo de conservación para trabajos de rutina (Estándar de Cumplimiento **2330**). La política debería estar de acuerdo con la política de toda la organización, y ésta debería dar especial consideración a los ítems que deberían ser mantenidos permanentemente o podrían ser sujetos a requerimientos externos de guarda, tales como aquéllos incluidos en la Ley americana Sarbanes-Oxley Act de 2002.

PLANTILLAS PARA EL ÉXITO

Para seguir siendo efectivos, los manuales de procedimiento requieren de ajustes continuos y de actualización. Cuando el siguiente ciclo de auditoria comienza, el Director de Auditoria Interna debería reunirse con su staff de auditores notables para identificar y revisar los documentos que necesiten clarificación o actualización.
Aunque las guías para cada sección del documento no pueden abarcar todo, deberían proveer un camino hacia la formalización. Un manual de procedimientos efectivo y bien delineado puede ser una invalorable referencia y una herramienta de entrenamiento para todos los miembros del staff de auditoria. Incorporar los Estándares en el proceso de auditoria en la fase inicial del desarrollo del manual, ayudará a asegurar un enfoque de auditoria profesional, sistemático y adecuado.

Este artículo fue seleccionado por el Comité de Publicaciones del IAIA, de la revista **INTERNAL AUDITOR** de **Agosto de 2006**, y su traducción autorizada por el IIA.

Autor: Ron Aumann, CPA, CMA, CFM es Director de Auditoria Interna de Marshield Clinic en Marshfield, Wisconsin .