

---

# El Control Interno en una Cultura Administrativa Cambiante

Luis Alejandro Gutiérrez \*

## Traducción libre

“ Este artículo es tomado de la Revista Opinión Vol. 10 No. 4 de 1992 y corresponde a un extracto del informe con mismo título, escrito por un grupo de Estudios conformado por L.M.MC Gimpsey, Asistente del Auditor General del Canadá, JK Prokaska, Director de Auditorías, M Kuhnappel y B.C. Sloan, Líderes de Auditoría de la Oficina del Auditor General de Canadá”.

El estudio se basa en una encuesta realizada acerca de la Auditoría Interna en 40 organismos del gobierno y del sector privado en Canadá y los Estados Unidos. El objetivo al llevar a cabo el estudio, era documentar y describir lo mejor de lo que se encontrase y establecer una base para la auditoría interna en otras organizaciones. También se quiso advertir a la alta dirección, acerca del rol que la auditoría interna puede y deberá estar desempeñando en los Ministerios y dependencias del gobierno federal (Nacional).

---

\*Administrador, Especializado en Auditorías de Control y Eficiencia. Profesor de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, UMNG.

El estudio es particularmente revelador, nosotros lo sentimos así, debido a la rapidez de los cambios que se están dando en muchas organizaciones privadas y públicas.

Estos incluyen un mayor énfasis en proveer un mejor servicio, eliminación de actividades que logran solo beneficios marginales, descentralización de autoridad, y creciente responsabilidad en el control sobre las actividades operativas. Estos cambios indican que el Control Interno es más útil que nunca antes.

Ya que el Control está migrando desde el centro hacia los campos de operación, el tipo de Control Interno que se necesita y el lugar donde se instaurarán los controles es de importancia crítica.

Muchas organizaciones definen el control, como todas las actividades que una organización realiza para asegurarse que cumple con los objetivos de negocio.

En virtud de ello, la esfera de acción del Control Interno se está ampliando para incluir virtualmente todas las áreas de actividad. Ya no está dedicado exclusivamente a la evaluación de la integridad de los controles financieros.

Las personas que entrevistamos para este estudio, hicieron claridad en que la importancia continuada de la Auditoría Interna estaba directamente relacionada con su habilidad para adaptarse al cambio cultural y ampliar sus horizontes.

Unidades exitosas de Auditoría Interna han tenido que ajustar sus propias filosofías y actividades en paralelo con los cambios que se están dando en sus organizaciones.

## **LA TENDENCIA DE LA AUDITORIA INTERNA ESTA CAMBIANDO HACIA LAS AUDITORIAS DE "VALOR A CAMBIO DE DINERO"**

La práctica de la Auditoría Interna, se está apartando de la simple información de deficiencias de control a la administración, hacia un rol, que tradicionalmente ha tenido un potencial para las confrontaciones.

Los jefes progresistas de las Auditorías Internas, ven a sus auditados como otros "Clientes de la Auditoría". Ellos se están preocupando en dar un servicio útil y efectivo en relación al costo, para las necesidades del cliente.

Las auditorías se están volviendo efectivas en relación con su costo, al ser orientadas hacia los riesgos. En muchas de las organizaciones visitadas, la evaluación de riesgos, es un proceso continuo que le permitirá a la administración de la Auditoría tomar decisiones más "agudas" acerca de donde emplear los dineros escasos.

Cada vez mas, las sofisticadas técnicas de evaluación de riesgos están ayudando a los auditores a determinar donde están las áreas de mayor riesgo en la organización.

**"LOS AUDITORES EMPLEAN MAYOR TIEMPO DE AUDITORIA EN LA ETAPA DE DISEÑO DE PROGRAMAS Y SISTEMAS CON EL FIN DE IDENTIFICAR RIESGOS EN UNA ETAPA INICIAL, QUE INFORMANDO PROBLEMAS LUEGO DE QUE ESTOS HAN PERJUDICADO A LA ORGANIZACION"**

Ellos también comparten su conocimiento acerca de herramientas de auditoría con administración, a la que motiva y ayuda en el control

y anuto-evaluación por parte de unidades operativas.

Las auditorías se están convirtiendo más útiles, ya que están orientadas a identificar problemas, trabajar con la administración o resolverlos, proveer calificaciones acerca de la conveniencia de los controles y encontrar nuevas y mejores formas de realizar las tareas.

Todas las unidades de auditoría visitadas mostraron énfasis en la calidad de sus trabajos de auditoría, Todas habían desarrollado maneras para medir su desempeño.

Lo mejor era pidiendo retroalimentación a sus auditados por medio de encuestas de opinión, ellos están intercambiando información con colegas de otras organizaciones, e identificando y adoptando las mejores prácticas para ponerlas en uso en sus propias organizaciones.

Muchas han establecido metas de desempeño en partes medibles del proceso de auditoría, incluyendo el tiempo para completar las mayores fases de la auditoría, el tiempo entre la culminación de la auditoría y la expedición del informe, y otras fases.

El resultado: Mejores auditorías y mejor servicio a todos quienes tengan que ver en ella.

### **SOPORTE VISIBLE DE LA ALTA DIRECCION - UN ELEMENTO INDISPENSABLE**

Es claro, que la Auditoría Interna es lo que la Alta Dirección quiere que esta sea. Las unidades de auditoría interna sostuvieron que la alta administración deberá señalar claramente al resto de la organización su apoyo a la auditoría interna. Una señal, será el darle fácil

acceso a la Auditoría a la alta dirección y a los Comités de Dirección. Algunas organizaciones han identificado la importancia de la Auditoría Interna en la definición de políticas que se distribuyeron a todos los empleados. Un alto nivel de apoyo fortalece el respeto paralelo por la función por parte de los mandos medios.

### **LA AUDITORIA INTERNA - UN LUGAR PARA LOS MEJORES Y MAS BRILLANTES**

Las mejores organizaciones del sector privado usan la auditoría interna como el campo de entrenamiento para desarrollar futuros líderes. Los auditores internos de carrera son una excepción, mas que una regla en estas organizaciones. Ellos reclutan personal con alto potencial ya sea en la organización, o fuera de ella, emplean entre dos y cuatro años en conocer la generalidad de las actividades y luego se mueven hacia otro cargo en la carrera profesional. Encontramos que algunas provincias y gobiernos estatales están adoptando la misma filosofía y están teniendo o empleando menos auditores de carrera.

### **TECNOLOGIA - LA RESPUESTA A LAS AUDITORIAS INTERNAS**

Muchos negocios se están convirtiendo cada vez mas sofisticados tecnológicamente. Al reconocer que la información y la tecnología de la información son críticamente importantes para la administración, algunas unidades de auditoría han desarrollado software para monitorear continuamente, en la línea los datos de la organización. Esta habilidad para tomar el pulso a la organización es valiosa especialmente cuando las operaciones son des centralizadas o dispersas geográficamente.

La auditoría de Sistemas, ya no es exclusividad de pequeños grupos de especialistas en procesamiento electrónico de datos.

Las unidades de auditoría que entrevistamos, están construyendo experiencia de Auditoría de Sistemas en todos sus funcionarios.

La mayoría de unidades están trabajando en la integración del trabajo de los auditores financieros, operativos y de sistemas.

Las herramientas basadas en computadores para la planeación y administración de las auditorías están aumentando la calidad y productividad de las mismas. Por ejemplo, la comunicación instantáneas en línea, permite a los administradores de auditorías la revisión del trabajo de los miembros del equipo, durante el curso de la auditoría sin tener que dejar la oficina.

### **LOS INFORMES DE LOS RESULTADOS DE AUDITORIAS - UN ENFOQUE MAS CONSTRUCTIVO**

Con la nueva orientación hacia el servicio, que esta creciendo en muchos grupos de auditoría interna, los informes de auditoría están siendo considerados como vehículos constructores para motivar a los administradores o tomar cambios efectivos en relación con los costos. Este enfoque de informes se esta convirtiendo en cooperador, los administradores y los auditores están trabajando en conjunto para buscar soluciones a los problemas durante el curso de la auditoría.

Cada vez más, los informes de auditoría son reconocidos por ser herramientas oportunas de comunicación, que deben proveer información apropiada a un nivel adecuado de detalle para los administradores de la opera-

ción, quienes están en condiciones de corregir un problema, y de la alta dirección que es responsable de asegurar que el problema sea corregido de hecho.

### **TENDENCIAS FUTURAS**

Las personas con quienes hablamos durante nuestro estudio, ofrecieron muchas ideas acerca del enfoque de que la Auditoría Interna tendrá en el futuro, estos puntos surgieron constantemente en las entrevistas.

1. El trabajo se está convirtiendo pro-activo, y preventivo, más que detectivo, y posterior a la ocurrencia de errores. La idea es identificar riesgos, tendencias e ineficiencias, antes de que un gran problema ocurra. Las estrategias para cumplir con esta meta incluyen:

- \* Mayor uso de tecnología al desarrollar las auditorías. Es de interés particular, el uso de tecnología para monitorear constantemente el riesgo y los indicadores operacionales. El uso de la tecnología de esta manera, mejora el tiempo de reacción de la auditoría, en donde los riesgos están aumentando o problemas operacionales estén ocurriendo.
- \* La participación temprana de la auditoría en las etapas de diseño e implementación de sistemas y programas es esencial, ya que una cultura administrativa cambiante, requiere que mecanismos de control en tiempo real, sean construidos dentro de los mismos procesos.
- \* Mayor atención a las tendencias y análisis de riesgos en la planeación, desarrollo e informe de las auditorías.

2. La tendencia en las organizaciones de auditoría será contar con un mayor nivel de habilidades y mayor especialización. Algunas organizaciones opinan que mejor tecnología y

auditorias con mejor enfoque requerirán mayor experiencia y especialización dentro del grupo de auditoría, pero menor número de auditores.

3. Algunos Jefes de Auditorías Internas opinan que la construcción de programas que se auto-evalúen, requieren de la administración identificar riesgos y evaluar los controles básicos, y le permitirán a la Auditoría Interna concentrarse en tópicos de mayor jerarquía y procesos de la actividad compartidos por diferentes líneas funcionales.

4. El enfoque de cooperación entre el auditor y el auditado se mantendrá específicamente:

- \* A medida en que los organismos crecen y prevalece la auto-regulación, algunos observan la necesidad de continuar refinando la dinámica entre los administradores y los auditores.

- \* Algunos grupos de Auditoría sienten que los auditores serán llamados a tener un rol más importante al usar su experiencia en control y administración de riesgos, al asesorar y aconsejar a otros de la organización en estas materias.

5. Muchos de aquellos con quienes hablamos, sienten que aún subsiste una gran oportunidad para desarrollar una función de auditoría interna más orientada hacia el servicio al cliente.

6. Algunos opinan que mejores procesos se requieren para reducir el tiempo de la Auditoría con el fin de reducir la interrupción de operaciones.

7. Otros piensan que las mejores prácticas de comunicación identificadas en otras partes de la organización, o a través de ejercicios de identificación de áreas críticas, serán muy útiles.

8. Algunos pocos anotaron que el re-diseño de los sistemas de las organizaciones y la integra-

ción de estos con los de los proveedores y otros integrantes del negocio le aportarán nuevas dimensiones al rol de los auditores internos.

9. Algunos se refieren a los riesgos que la nueva tecnología le presenta a la comunidad auditora, y la necesidad de desarrollar las habilidades y conocimientos de los auditores en paralelo con la estrategia de tecnología de la organización.

10. Varios grupos opinan que los auditores internos necesitan desarrollar la metodología y experiencia para auditar tópicos relacionados con el medio ambiente.

## CONCLUSION

Claramente, las organizaciones públicas y privadas difieren en muchos aspectos. Sin embargo, los Ministerios y agencias del Gobierno Federal pueden aprender de algunas de las mejores prácticas, descritas en este informe del Estudio. Nosotros creemos que las unidades de Auditoría Interna del Gobierno pueden y deberían adaptar y adoptar muchas de estas prácticas.

“LA AUDITORIA INTERNA ESTA JUGANDO UN ROL CRITICO, CONSTRUCTIVO Y GENERALMENTE PRO-ACTIVO EN MONITOREAR E INFORMAR ACERCA DE LA CALIDAD DE LOS CONTROLES EN LAS ORGANIZACIONES, LAS QUE ESTAN CAMBIANDO DE FORMA A TRAVES DE SU DISMINUCION DE OPERACIONES, DEMORAS Y DESCENTRALIZACION”.

“La Auditoría Interna está desarrollándose para mantener su estatus de importancia, al trabajar más cercanamente a la administración en todos los niveles y ayudar a mantener un régimen de control efectivo en relación con su costo”.