# OFICINA DE AUDITORIA INTERNA

ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO

**DEPARTAMENTO DE SERVICIOS SOCIALES**

SAN JUAN, PUERTO RICO

ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS SOCIALES
SAN JUAN, PUERTO RICO

OFICINA DE LA SECRETARIA

# MANUAL PARA LA ADMINISTRACION DE LAS INTERVENCIONES Y LA SUPERVISION DEL PERSONAL ASIGNADO

CONTENIDO


| | Página |
|---|---|
| Introducción . . . . . | vii |
| 1. Aspectos generales . . . . . | 1 |
| A. Normas de auditoría gubernamental generalmente aceptadas relacionadas con la supervisión . . . . | 1 |
| B. Propósitos principales de la supervisión . . . . | 2 |
| C. Instrumentos de la supervisión . . . . . | 2 |
| D. Atributos de un buen supervisor en los distintos niveles . . . . . | 5 |
| 2. Auditor a cargo . . . . . | 7 |
| A. Atributos . . . . . | 8 |
| B. Deberes y responsabilidades . . . . . | 9 |
| 3. Auditor supervisor . . . . . | 17 |
| A. Atributos . . . . . | 18 |
| B. Deberes y responsabilidades . . . . . | 19 |
| 4. Director de la Oficina . . . . . | 27 |
| A. Atributos . . . . . | 27 |
| B. Deberes y responsabilidades . . . . . | 28 |
| Vigencia . . . . . | 31 |

Página


Anejo 1 - Hoja control de Asuntos Pendientes . . . . . 32

Anejo 2 - Informe de Tiempo Trabajado . . . . . 33

Anejo 3 - Carta modelo para trámitar los hallazos al funcionario principal de la unidad bajo intervención . . . . . 35

Anejo 4 - Carta modelo para conceder prórroga al funcionario principal de la unidad bajo intervención para que someta sus comentarios sobre los hallazgos . . . . . 36

Anejo 5 - Carta modelo para solicitar la contestación a las cartas sobre hallazgos luego de expirado el término concedido . . . . . 37

Anejo 6 - Itinerario Quincenal del Auditor Supervisor . . 38

## INTRODUCCION

La supervisión adecuada de los auditores asignados a las intervenciones es uno de los elementos más importantes para realizar una labor eficiente y desarrollar al personal profesionalmente. Tal es su importancia que es una de las normas de auditoría generalmente aceptadas.

Este Manual se prepara con los siguientes propósitos:

- establecer guías que sirvan de base a los auditores a cargo, auditores supervisores y al Director de la Oficina para la supervisión de las intervenciones;

- exponer los elementos necesarios para una supervisión adecuada;

- delinear los deberes y responsabilidades de los auditores a cargo, auditores supervisores y del Director de la Oficina en cuanto a la supervisión del personal. (Esto no sustituirá a la "Descripción de Puesto" - OCAP -16, la cual incluye otros deberes y responsabilidades); y

- estimular el desarrollo de los auditores a base de méritos para que puedan realizar funciones de niveles superiores cuando las necesidades del servicio lo requieran.

## 1. ASPECTOS GENERALES

### A. NORMAS DE AUDITORIA GUBERNAMENTAL GENERALMENTE ACEPTADAS RELACIONADAS CON LA SUPERVISION

(1) La primera norma general de auditoría gubernamental generalmente aceptada dispone que los auditores asignados a la intervención deben poseer en conjunto adiestramiento técnico adecuado y pericia profesional para realizar las tareas requeridas. El adiestramiento se obtiene a través de la educación universitaria, cursos, seminarios y otros programas de capacitación. La pericia se adquiere mediante el trabajo realizado en las intervenciones con una supervisión adecuada.

El supervisor debe poseer las destrezas y conocimientos requeridos para realizar su trabajo. Debe poseer, además, determinación para lograr los objetivos. Una supervisión adecuada resultará en mayor productividad del personal de modo que puedan efectuarse más y mejores intervenciones.

(2) La primera norma de trabajo de campo también establece la importancia de la supervisión. Esta dispone que el trabajo debe planificarse en forma adecuada y la supervisión a los auditores debe ser apropiada.

La supervisión es un proceso continuo desde que se asignan los auditores a la intervención hasta que se pública el informe. La naturaleza y alcance de ésta depende principalmente de la complejidad de la intervención y experiencia de los auditores.

La dirección y supervisión adecuadas al personal de cada nivel son necesarias para integrar y mantener un grupo de auditores excelentes.

## B. PROPOSITOS PRINCIPALES DE LA SUPERVISION

Los propósitos principales de una supervisión adecuada son:

(1) dirigir eficazmente al personal en la consecución de los objetivos establecidos,

(2) determinar si el trabajo asignado se ha realizado en forma adecuada y conforme a los programas de auditoría,

(3) evaluar si los resultados obtenidos son consistentes con lo planificado,

(4) estimular la participación del personal para que aporte ideas y recomendaciones para mejorar las labores,

(5) brindar la ayuda y el asesoramiento necesario a los auditores para su mejoramiento profesional, y

(6) cumplir con las normas de auditoría gubernamental generalmente aceptadas.

## C. INSTRUMENTOS DE LA SUPERVISION

Se denominan instrumentos de la supervisión los principios y técnicas fundamentales utilizados por el supervisor para obtener la mayor eficiencia y confiabilidad del grupo que dirige.

Los siguientes cuatro principios son el medio para conseguir una supervisión adecuada:

(1) Organización y planificación adecuada

El supervisor debe organizar y planificar las labores de acuerdo con los objetivos establecidos. Esto le permitirá atender eficientemente las áreas más importantes, complejas y problemáticas. De esta manera podrá realizar todos los exámenes requeridos.

La organización y la planificación deben ser flexibles de acuerdo con los recursos disponibles. También es necesario delinear los deberes y responsabilidades del personal para que cada cual realice la labor que le corresponde. De esta manera se evitarán confusiones y duplicidad de esfuerzos.

(2) Participación

La participación como parte de la supervisión es la práctica de integrar a todo el personal de un equipo de trabajo. Esto se logra, en parte, al tomar en consideración las sugerencias y opiniones del grupo de auditores asignados a la intervención sobre asuntos de interés para todos. La participación fomenta el trabajo en equipo al desarrollar en el grupo conciencia de la labor a realizarse y de su objetivo fundamental.

Fomentar la participación de los auditores de los distintos niveles en el proceso de tomar decisiones despierta el interés y les ayuda a desarrollar iniciativa. Esta es una forma eficaz de conseguir participación del grupo. El supervisor debe ser receptivo a nuevas ideas y sugerencias del personal.

Otra manera de fomentar la participación y las buenas relaciones entre el grupo supervisado es mediante reuniones periódicas con los distintos niveles. En éstas se debe dialogar sobre asuntos técnicos y de interés común. Cada uno de los integrantes del grupo deberá exponer sus puntos de vista y hacer las observaciones y recomendaciones que considere beneficiosas para el mejor desarrollo de la intervención.

### (3) Delegación de funciones

La delegación de funciones es un instrumento básico de la supervisión. La delegación implica confianza y no exime de responsabilidades al que delega. Este más bien asigna funciones y evalúa periódicamente el resultado de éstas.

A veces es necesario delegar algunas funciones de trabajos rutinarios para que el supervisor pueda darle más atención a asuntos de mayor importancia. Sin embargo, hay ciertos aspectos que no deben delegarse, tales como: asuntos de disciplina, reuniones con altos funcionarios y áreas técnicas o conflictivas.

La delegación requiere habilidad para seguir de forma coordinada los siguientes procedimientos:

a. determinar las tareas que deben ser encomendadas al personal para lograr el objetivo común,

b. seleccionar al personal que mejor pueda desempeñar las tareas a ser encomendadas, e

c. impartir instrucciones precisas en cuanto a la forma de realizar el trabajo y las decisiones que pueden tomarse.

(4) Evaluación del personal

La evaluación es la función gerencial que determina el nivel y la calidad del logro de los objetivos establecidos.

Las evaluaciones deben prepararse enforma objetiva a base de los resultados obtenidos de la aplicación uniforme de instrumentos válidos de medición. Los resultados de la evaluación están directamente relacionados con la supervisión adecuada.

D. Atributos de un buen supervisor en los distintos niveles

Los supervisores deben tener los siguientes atributos para realizar una supervisión adecuada:

(1) Madurez de juicio

La función de supervisar requiere madurez de juicio basada en una combinación de experiencia, conocimientos técnicos y sentido común. Esta cualidad es necesaria para tomar las decisiones y medidas firmes que se esperan de un supervisor. Requiere, además, que el supervisor mantenga sus conocimientos técnicos al día mediante la educación continuada.

(2) Habilidad para comunicarse

La comunicación es necesaria para ejercer una buena supervisión. La facilidad en la expresión de ideas y la habilidad para transmitir puntos de vista entendibles son caractrísticas esenciales de un supervisor. Para promover la comunicación efectiva el supervisor debe mantener

buenas relaciones con el personal supervisado. Cuando el supervisor encuentre errores y trabajos inaceptables deberá mantener una actitud positiva y actuará con tacto y paciencia. Debe comunicarse con cortesía, discreción y claridad. Además, debe escuchar atentamente las observaciones e ideas que le comunican los supervisados y evaluarlas antes de tomar determinaciones. Las buenas relaciones en la comunicación son el medio adecuado para una buena supervisión.

(3) Confianza en sí mismo

Una persona responsable de la supervisión de otros debe evidenciar confianza y seguridad en sus decisiones y actos.

(4) Liderazgo

Esta cualidad es necesaria para merecer la confianza del personal bajo supervisión. La habilidad para planificar y controlar las labores de otros ayuda al supervisor a ejercer liderazgo.

El supervisor debe estimular el entusiasmo y la iniciativa. Sin embargo, cuando sea necesario, tiene que ejercer su autoridad. Por ejemplo, deberá indicar de manera positiva cómo las decisiones equivocadas pueden corregirse sin insistir en las causas de los errores.

Un buen supervisor debe mantener un interés especial en el desarrollo de los auditores bajo su supervisión. Les ayudará cuando sea necesario y promoveerá un espíritu de cooperación orientado hacia un beneficio mutuo. El supervisor tiene que atender las consultas y revisar a tiempo el trabajo de sus supervisados.

(5) Autosuficiencia

Es la habilidad para trabajar bien con una supervisión mínima. Todo supervisor tiene la responsabilidad de tomar las decisiones que correspondan a su nivel y que sean necesarias para conseguir los objetivos deseados.

(6) Disciplina

Una atmósfera de disciplina entre todo el personal de auditoría es también fundamental para una supervisión adecuada. El supervisor debe ser correcto en su comportamiento y en el trato a su personal. También debe siempre ser puntual para estimular la puntualidad en sus supervisados. De esta manera podrá exigir disciplina al personal bajo su supervisión.

Estos seis atributos unidos a la inteligencia, manera de vestir, trato humano y a la habilidad técnica del supervisor se transmiten al personal y estimulan la productividad, entusiasmo y deseo de superación.

2. AUDITOR A CARGO

El auditor a cargo es el representante directo del Director de la Oficina en la intervención, según se expresa en la carta de asignación. Tiene la responsabilidad principal de dirigir y administrar la intervención para cumplir con los propósitos de la Oficina. Por ello, una de las obligaciones más importantes es supervisar la labor que realizan los auditores auxiliares.

A continuación se indican algunos atributos que debe poseer el auditor a cargo, sus deberes y responsabilidades:

A. Atributos

Además de los atributos mencionados en el apartado 1-D de este Manual, los siguientes son importantes para ser un buen auditor a cargo:

(1) habilidad para supervisar de manera eficiente a los auxiliares;

(2) motivación para mantener al día sus conocimientos técnicos sobre:

(a) contabilidad y auditoría,

(b) estructura organizacional y funcional del Gobierno, y en especial del Departamento de Servicios Sociales,

(c) leyes y reglamentos aplicables, y

(d) técnicas y métodos de supervisión; y

(3) dominio de destrezas para:

(a) escribir clara y correctamente,

(b) hacer presentaciones orales ante un grupo de personas, y

(c) adiestrar a los auditores.

## B. Deberes y responsabilidades

### (1) Planificación de la intervención

La planificación es responsabilidad primordial del auditor a cargo, según las normas de auditoría gubernamental generalmente aceptadas.

Para realizar una planificación adecuada el auditor a cargo utilizará principalmente los programas modelo de "Planificación" (LG-1) y "Control Interno: Controles Administrativos" (CI-I). Entre los pasos más importantes de estos programas están:

(a) ajustar los programas modelo de auditoría, según sea necesario, a las circunstancias particulares de la intervención;

(b) preparar cualesquiera programas adicionales que las circunstancias ameriten; y

(c) preparar el "Plan de Trabajo y Estimado de Tiempo - Programa de Planificación" (LG-1) y el "Plan de Trabajo, Estimado de Tiempo e Informe Mensual" (LG-1).

Una planificación adecuada facilitará que el auditor a cargo pueda administrar y supervisar la intervención. Esto tendrá un efecto directo en la calidad de la misma. También le permitirá mantener el control adecuado para realizar la intervención en el tiempo estimado.

### (2) Asignación y dirección de las labores

Al auditor a cargo le corresponde asignar las labores que se realizarán en la intervención.

Ciertas fases del trabajo, por su naturaleza, tienen que ser asignadas a los auditores de más experiencia. Por esta razón, el auditor a cargo deberá conocer las experiencias de trabajo de sus auxiliares. A base de ello, deberá asignarles exámenes de fases donde puedan desarrollar una labor eficaz y de esta manera distribuir el trabajo para que pueda lograrse la óptima productividad. No obstante, tendrá en cuenta que los auditores auxiliares deben recibir la oportunidad de enriquecer sus experiencias y ampliar sus conocimientos en diferentes fases de la intervención.

Al asignar las labores, el auditor a cargo informará a los auditores auxiliares sobre lo siguiente:

(a) aspectos generales de la planficación;

(b) objetivos de los procedimientos y pruebas a realizarse;

(c) asuntos que pudieran afectar la naturaleza y el alcance de las pruebas como resultado del análisis de la consideración del ambiente de control interno;

(d) tiempo estimado para realizar el trabajo; y

(e) estructura, contenido y organización de las hojas de trabajo.

De esta manera el auditor auxiliar tendrá un conocimiento más amplio de la labor que realizará, en cuanto a los objetivos y la relación de la fase asignada con otras fases de la intervención. Además, tendrá un parámetro en cuanto al tiempo razonable que debe dedicarle al trabajo en las circunstancias particulares de la intervención.

El auditor a cargo determinará, en coordinación con el auditor supervisor, las fases de examen que realizará sin que se afecte su responsabilidad de dirigir y administrar la intervención. Deberá abstenerse de realizar trabajos que le asignó a los auditores auxiliares. Es más eficiente y constructivo revisar los trabajos de éstos y orientarles sobre los asuntos que deben reexaminar o completar.

(3) **Supervisión del personal y revisión de las labores**

La supervisión de los auditores asignados a la intervención es un proceso continuo.

El auditor a cargo impartirá instrucciones a los auditores auxiliares en relación con los trabajos que les asigne.

Dialogará periódicamente con los auditores auxiliares en forma individual o grupal para obtener información en cuanto a si la labor se realiza según lo planificado.

Hará preguntas, entre otras, en cuanto a los hallazgos, la ocurrencia de situaciones que dificulten la labor de intervención y la realización de ésta dentro del tiempo estimado. Indicará a los auditores auxiliares que traigan a su atención cualesquiera problemas, obstáculos o situaciones especiales tan pronto surjan.

Otra de las responsabilidades del auditor a cargo es la revisión de los legajos de trabajo. Estos representan la evidencia escrita de la labor realizada y de que la intervención se realizó conforme a las normas de auditoría gubernamental generalmente aceptadas.

El auditor a cargo revisará el trabajo realizado por los auditores auxiliares a la brevedad posible. Esto podrá hacerlo durante el proceso de examen o una vez terminada la fase. Como evidencia de ello, escribirá sus iniciales en cada página de los programas, minutas y hojas de trabajo según las revisa. Los propósitos principales de esta revisión son:

(a) ver que el trabajo se realizó según fue planificado y que las preguntas y los pasos de los programas de auditoría, así como las hojas de trabajo, se hicieron adecuadamente;

(b) detectar a tiempo cualquier asunto que requiera mayor atención del auditor auxiliar o de él e inclusive la participación del auditor supervisor;

(c) determinar que los legajos de trabajo incluyan la evidencia competente y suficiente que respalda los hallazgos y las conclusiones de la labor realizada;

(d) observar que estos legajos estén completos y preparados conforme a las normas de la Oficina (organización, referencias, índices, fechas, iniciales) y listos para la revisión del auditor supervisor; y

(e) adiestrar a los auditores auxiliares para ayudarles a desarrollar sus destrezas.

El auditor a cargo indicará al auditor asignado a la fase bajo revisión los pasos que faltan por hacer y los asuntos que necesitan corrección o seguimiento en una "Hoja Control de Asuntos Pendientes" (Anejo 1).

Esta servirá como evidencia de la supervisión realizada por el auditor a cargo y facilitará la documentación de correcciones y labores adicionales. También será útil al auditor a cargo para las evaluaciones de los auditores auxiliares. Dicha hoja se mantendrá en el legajo de la fase hasta que el auditor supervisor revise la labor del auditor a cargo, luego de lo cual este último la retirará y la colocará en un legajo aparte. Este será entregado a la Oficina, junto a los demás legajos, cuando finalice la auditoría para ser archivado en el expediente de la unidad.

Cualesquiera marcas que tenga que hacer el auditor a cargo en los trabajos del auditor auxiliar las hará de tal forma que el escrito original se pueda leer fácilmente.

(4) Otros deberes y responsabilidades

En la carta de asignación el Director de la Oficina delega al auditor a cargo la responsabilidad de llevar a cabo determinada intervención. Por lo tanto, el auditor a cargo debe atender las situaciones que puedan surgir, tanto de tipo administrativo como técnico. Debe tratar de resolver las situaciones antes de comunicarlas al supervisor.

Los siguientes deberes y responsabilidades también son propios del auditor a cargo:

(a) ver que se cumpla con las demás normas y reglamentación para el personal de la Oficina, tales como: horario, vestimenta y conducta;

(b) preparar los borradores de la correspondencia relacionada con la intervención;

(c) conducir la intervención eficientemente, para lo cual deberá considerar, entre otras cosas, lo siguiente:

- planificar el uso de los registros y archivos de la unidad para utilizarlos en forma eficiente,

- solicitar a tiempo información o ayuda específica del personal de la unidad, y

- clasificar los asuntos en orden de importancia para atender con prioridad los más relevantes;

(d) aprobar el tiempo adicional necesario para la labor de intervención hasta un 10% del estimado de tiempo original de cada fase, siempre que esté justificado;

(e) solicitar anticipadamente al auditor supervisor el tiempo adicional que necesite para la labor de intervención, cuando éste exceda del 10% del estimado de tiempo original de cada fase;

(f) preparar y rendir a tiempo los informes:

- "Plan de Trabajo, Estimado de Tiempo e Informe Mensual", dentro de los cinco días laborables siguientes al mes que finalizó-e

- "Informe de Tiempo Trabajado" (Anejo 2) - el próximo día laborable después de terminar la quincena -;

(g) ver que los auditores auxiliares preparen sus informes de tiempo trabajado dentro del término establecido y revisarlos;

(h) atender con prioridad los asuntos pendientes discutidos con el auditor supervisor e incluidos en la "Hoja Control de Asuntos Pendientes" (Anejo 1) preparada por éste;

(i) discutir con los funcionarios o empleados de la unidad bajo intervención las situaciones que necesiten aclararse para entonces preparar las cartas sobre los hallazgos que se le comunicarán al funcionario principal de la unidad;

(j) preparar los señalamientos para la revisión por el auditor supervisor y el Director de la Oficina antes de someterlos al funcionario principal de la unidad;

(k) someter los señalamientos revisados al funcionario principal de la unidad mediante carta (Anejo 3);

(l) ver que se reciban las contestaciones a dichas cartas en el término fijado en las mismas, el cual debe ser entre 10 y 20 días consecutivos;

(m) conceder el tiempo adicional que sea necesario cuando se le solicite una prórroga para someter la contestación de las cartas sobre hallazgos (Anejo 4);

(n) enviar una solicitud de contestación en una segunda carta al funcionario principal de la unidad cuando despúes de dos días laborables de expirado el término no se haya recibido aún contestación (Anejo 5);

(ñ) evaluar las contestaciones a las referidas cartas y revisar los hallazgos, de ser necesario;

(o) preparar las evaluaciones de los auditores auxiliares según se dispone en la **Guía para la Evaluación de Auditores** aprobada por el Director de la Oficina;

(p) traer evidencia documental de la unidad intervenida cuando sea necesario, firmar los recibos correspondientes y custodiar la misma hasta entregarla a la Oficina;

(q) redactar los borradores de consultas sobre asuntos de carácter legal y de cualquier otra materia técnica,

(r) preparar los escritos solicitados por el auditor supervisor sobre el progreso de la intervención;

(s) cooperar con el Departamento de Justicia, o con cualquier agencia autorizada por ley, en asuntos relacionados con la intervención (Esto se hará con la autorización del director de la Oficina);

(t) preparar un memorando al Director de la Oficina sobre sus gestiones en relación con el apartado anterior;

(u) preparar el borrador del informe de intervención según el **Manual de Redacción de Informes**;

(v) hacer las correcciones a los borradores del informe de intervención luego de revisados por los niveles superiores;

(w) participar, cuando sea necesario, en la discusión del borrador del informe con los funcionarios de la Oficina y de la unidad intervenida;

(x) documentar en una minuta los asuntos importantes que se discutan en reuniones relacionadas con la intervención y archivar la misma en el legajo correspondiente; y

(y) evaluar las observaciones o comentarios del funcionario principal de la unidad intervenida en relación con el borrador del informe de intervención, y hacer los cambios que correspondan a éste, cuando sea necesario.

## 3. AUDITOR SUPERVISOR

El auditor supervisor es el enlace entre el Director de la Oficina y los auditores. Su labor eficaz es necesaria para la planificación y supervisión adecuadas de la intervención.

El auditor supervisor es responsable, al igual que el auditor a cargo, de asegurar que la intervención resulte de la más alta calidad. Tiene la obligación de ver que se sigan las normas de auditoría gubernamental generalmente aceptadas y que se logren los objetivos establecidos. Es responsable de la supervisión de varios grupos de auditores en distintas intervenciones. Sus labores están principalmente orientadas a la supervisión y revisión. Como norma general, no debe participar directamente en labores de examen de fases, preparación de legajos de trabajo ni en la redacción original de cartas, consultas legales y del borrador del informe de intervención.

A continuación se indican algunos atributos que debe poseer el auditor supervisor, sus deberes y responsabilidades:

A. Atributos

Además de los atributos mencionados en el apartado 1-D de este Manual, los siguientes son importantes para ser un buen auditor supervisor:

(1) habilidad para supervisar de manera eficiente a los auditores asignados a varias intervenciones dentro de un mismo período sin requerir participación frecuente del Director de la Oficina;

(2) motivación para mantener al día sus conocimientos técnicos sobre:

(a) contabilidad y auditoría,

(b) estructura organizacional y funcional del Gobierno, y en especial del Departamento de Servicios Sociales,

(c) leyes y reglamentos aplicables, y

(d) técnicas y métodos de supervisión; y

(3) dominio de destrezas para:

(a) escribir clara y correctamente,

(b) hacer presentaciones orales ante un grupo de personas, y

(c) adiestrar a los auditores.

## B. Deberes y responsabilidades

### (1) Planificación de la intervención

Al asignársele la supervisión de una intervención, el auditor supervisor debe reunirse con el auditor a cargo para discutir los aspectos más importantes de ésta. Sus conocimientos y experiencia le servirán de consejo y asesoramiento al auditor a cargo para que éste pueda preparar una planificación eficiente. El auditor supervisor, a base de su experiencia, debe orientarlo sobre situaciones particulares de la unidad y áreas de problemas en cuanto a materialidad y riesgo relativo. Esto ayudará al auditor a cargo a planificar la intervención. El auditor supervisor revisará el "Plan de Trabajo y Estimado de Tiempo" y obtendrá la aprobación del Director de la Oficina antes de visitar la unidad.

Como norma general, el auditor supervisor acompañará al auditor a cargo en su primera visita a la unidad a intervenirse. Su participación será para dirigir la primera reunión con el funcionario principal y para presentarse ante éste como supervisor de la intervención. Deberá coordinar dicha reunión con el auditor a cargo para determinar cómo se conducirá la misma.

Una vez planificada la intervención, el auditor supervisor revisará el "Plan de Trabajo, Estimado de Tiempo e Informe Progresivo Mensual" y determinará si es adecuado. Los aspectos más importantes de este proceso son:

(a) Determinar que los programas modelo de auditoría seleccionados son los aplicables a la intervención y se ajustan a los objetivos del examen de la fase. Discutirá con el auditor a cargo los cambios a los mismos y los aprobará.

(b) Revisar cualquier programa que se prepare para fases no incluidas en los programas modelo.

(c) Reevaluar los objetivos de los exámenes durante la intervención. Además, autorizar los cambios que procedan en los programas de intervención, luego de discutirlos con el auditor a cargo. Llevará a la atención del Director de la Oficina cualquier asunto que requiera la aprobación de éste.

(d) Revisar y discutir con el auditor a cargo el "Plan de Trabajo, Estimado de Tiempo e Informe Progresivo Mensual". Como parte de esta labor, observará que el tiempo estimado a invertirse en las distintas fases es razonable, a base de la materialidad, riesgo relativo y peculiaridades de cada fase. También considerará la experiencia de los auditores auxiliares.

(e) Ver que el auditor a cargo distribuya las labores a realizarse tomando en consideración la experiencia y habilidad de los auditores auxiliares.

(2) Supervisión durante la intervención

La labor que realiza el auditor supervisor va a tener un efecto directo en el tiempo y la calidad de la intervención. La supervisión adecuada a este nivel se logra a através de una serie de acciones, tales como:

(a) Planificación del trabajo

El auditor supervisor tiene que planificar el trabajo de supervisión y determinar el tiempo que dedicará a cada unidad bajo su supervisión. Deberá considerar la complejidad y problemas peculiares de la unidad bajo intervención. También considerará la experiencia y habilidad del auditor a cargo y sus auxiliares, y cualesquiera otros factores o situaciones especiales pertinentes. Esto le ayudará a utilizar su tiempo eficientemente. Esta planificación es flexible y deberá ajustarse según las circunstancias lo ameriten.

El auditor supervisor debe programar cuantas visitas a la unidad considere necesarias para realizar la supervisión. Aunque algunos aspectos de supervisión se pueden atender desde la Oficina, la labor de supervisión en gran medida hay que realizarla en las visitas a la unidad.

Como norma general, el auditor supervisor debe coordinar estas visitas con el auditor a cargo para que éste tenga listo y organizado el trabajo a revisar.

(b) Reuniones con el auditor a cargo

El auditor supervisor debe mantener una comunicación continua con cada auditor a cargo de las intervenciones bajo su supervisión. Debe reunirse con éstos para impartirles instrucciones, así como para brindarles ayuda y asesoramiento en cuanto a situaciones o problemas que surjan en la intervención y agotar sus recursos para resolverlas. Si los problemas persisten o se tienen dudas, el auditor supervisor deberá traer la situación al Director de la Oficina.

(c) <u>Revisión de la labor realizada</u>

El auditor supervisor revisará los trabajos realizados por el auditor a cargo. Esto incluirá las revisiones de los trabajos de los auxiliares hechas por éste.

El auditor supervisor tiene la responsabilidad de revisar la labor realizada a base de los programas de intervención. Como evidencia de ello escribirá sus iniciales en cada página de los programas, minutas y hojas de trabajo. Al realizar esta revisión deberá determinar, entre otras cosas, que:

- el auditor a cargo revisó el trabajo realizado por los auditores auxiliares y escribió sus iniciales en los programas, minutas y hojas de trabajo;

- el trabajo se realizó según fue planificado y que las preguntas y los pasos de los programas de auditoría, así como las hojas de trabajo, se hicieron adecuadamente;

- los legajos de trabajo estén completos y preparados conforme a las normas de la Oficina (organización, índices, referencias, fechas e iniciales); y

- los legajos de trabajo incluyen la evidencia competente y suficiente que respalda los hallazgos y las conclusiones de la intervención.

El auditor supervisor le indicará al auditor a cargo en una "Hoja Control de Asuntos Pendientes" (Anejo 1) los pasos que faltan por realizar y los asuntos que necesitan corrección o que deberá atender luego. Esta servirá como evidencia de las revisiones y facilitará la documentación de correcciones y labores adicionales. También será útil al auditor supervisor para la evaluación del auditor a cargo. Dicha hoja se mantendrá en el legajo de la fase hasta que el auditor supervisor verifique si el auditor a cargo realizó los asuntos pendientes. Luego de esto, las retirará y las colocará en el legajo preparado con ese fin por el auditor a cargo.

Cualesquiera marcas que tenga que hacer el auditor supervisor en los trabajos que revisa las hará de tal forma que el escrito original se pueda leer fácilmente.

(d) **Reuniones con funcionarios o empleados de la unidad bajo intervención**

Es recomendable que el auditor supervisor, acompañado por el auditor a cargo, realice algunas reuniones con los funcionarios o empleados de la unidad según lo considere necesario para el mejor desarrollo de la intervención. Dichas reuniones deben promover una actitud positiva de los funcionarios en el trato hacia los auditores. También deberán proveer el ambiente adecuado para que el auditor a cargo pueda obtener información o documentos que se solicitaron y no se han recibido. Estas gestiones se ejercerán con prudencia de manera que no se afecte la autoridad que tiene el auditor a cargo de la intervención.

(e) Control de tiempo estimado

El auditor supervisor tiene la responsabilidad de ver que la intervención se realice dentro del tiempo estimado. Para tal propósito, deberá discutir con el auditor a cargo cualquier variación al estimado de tiempo original o cualquier situación que pueda afectar dicho estimado. El auditor supervisor podrá autorizar extensiones al estimado de tiempo de cada fase hasta un 30% del estimado original, siempre que estén justificadas. Dicho por ciento incluye el 10% autorizado por el auditor a cargo. Cuando la extensión exceda de dicho límite, solicitará la aprobación del Director de la Oficina.

(f) Revisión de comunicaciones a la gerencia y de consultas legales

El auditor supervisor deberá revisar en detalle los borradores de cartas sobre los hallazgos que se remitirán al funcionario principal de la unidad, para determinar que estén bien redactadas y tengan el enfoque correcto. Preparará una "Hoja Control de Asuntos Pendientes" (Anejo 1), de ser necesario, para que se efectúen las correcciones. Verificará que el auditor a cargo haya realizado las gestiones necesarias para que los funcionarios de la unidad intervenida contesten las cartas enviadas. Las contestaciones de éstos a tiempo facilitan la labor de preparar el borrador del informe de intervención y la revisión.

El auditor supervisor evaluará las contestaciones de la gerencia a la brevedad posible, luego de considerarlas el auditor a cargo. Orientará a éste sobre los asuntos que ameriten verificaciones adicionales y los señalamientos que deberán incluirse en el borrador de informe.

El auditor supervisor evaluará las consultas de tipo legal del auditor a cargo y las tramitará al Director de la Oficina.

(g) **Revisión del borrador del informe de intervención**

Es responsabilidad del auditor supervisor revisar detalladamente el borrador del informe de intervención. Como norma general, esta labor se realizará en la unidad intervenida. Deberá, asegurarse que los señalamientos están documentados y redactados conforme a las **Normas de Auditoría** y al **Manual de Redacción de Informes** adoptados por la Oficina. De ser necesario, indicará las correcciones sugeridas en la "Hoja Control de Asuntos Pendientes" (Anejo 1).

(h) **Discusión del borrador del informe de intervención**

El auditor supervisor deberá participar en la discusión del borrador de informe con los funcionarios de la Oficina y de la unidad intervenida cuando sea necesario. Evaluará, conjuntamente con el auditor a cargo, la contestación sometida por los funcionarios de la unidad en relación con los señalamientos incluidos en dicho borrador y recomendará los cambios que deban hacerse al mismo.

(i) **Evaluación de la labor realizada por los auditores a cargo**

El auditor supervisor preparará las evaluaciones de los auditores a cargo, según se dispone en la **Guía para la Evaluación de Auditores** aprobada por el Director en la Oficina. Además, deberá asegurarse que el auditor a cargo prepare a tiempo las evaluaciones de los auditores auxiliares. Revisará las mismas a la brevedad posible.

(3) <u>Otros deberes y responsabilidades</u>

Los siguientes deberes y responsabilidades también son propios del auditor supervisor:

(a) comunicar verbalmente o por escrito al Director de la Oficina el progreso de las intervenciones bajo su supervisión;

(b) observar el comportamiento de los auditores en las unidades bajo intervención y ver que cumplan con las normas establecidas por la Oficina, tales como: disciplina, asistencia, vestimenta y preparación de informes;

(c) preparar y rendir a tiempo los siguientes informes:

- "Informe de Tiempo Trabajado" (Anejo 2) - el próximo día laborable después de terminar la quincena-,
- "Itinerario Quincenal del Auditor Supervisor" (Anejo 6) -no más tarde del primer día laborable de la quincena-;

(d) revisar el "Plan de Trabajo, Estimado de Tiempo e Informe Progresivo Mensual"; y

(e) documentar en una minuta los asuntos importantes que se discutan en reuniones relacionadas con la intervención y archivar la misma en los legajos correspondientes.

## 4. DIRECTOR DE LA OFICINA

La función principal del Director de la Oficina es ver que las intervenciones se realicen conforme a las **Normas de Auditoría** adoptadas por la Oficina.

A continuación se indican algunos atributos que debe poseer el Director de la Oficina, sus deberes y responsabilidades:

### A. Atributos

Además de los atributos mencionados en el apartado 1-D de este Manual, los siguientes son importantes para ser un buen Director de la Oficina de Auditoría Interna:

(1) habilidad para supervisar de manera eficiente las intervenciones que asigna dentro de un mismo período;

(2) motivación para mantener al día sus conocimientos técnicos sobre:

(a) contabilidad y auditoría,

(b) estructura organizacional y funcional del Gobierno, y en especial del Departamento de Servicios Sociales,

(c) leyes y reglamentos aplicables, y

(d) técnicas y métodos de supervisión; y

(3) dominio de destrezas para:

(a) escribir clara y correctamente,

(b) hacer presentaciones orales ante un grupo de personas, y

(c) adiestrar a los auditores.

B. **Deberes y responsabilidades**

(1) Revisar la planificación de la intervención.

(2) Ver que el personal asignado a la intervención sea adecuado.

(3) Revisar los programas de auditoría preparados para las fases no incluidas en los programas modelo.

(4) Reunirse con el auditor supervisor y el auditor a cargo cada vez que sea necesario para discutir sobre la planificación de la intervención y la asignación de auditores. Además, para impartir instrucciones sobre asuntos que requieran atención especial. También deberá orientarles sobre cualquier inquietud que éstos tengan respecto a la intervención y a las normas de la Oficina.

(5) Considerar los ajustes al "Plan de Trabajo, Estimado de Tiempo e Informe Progresivo Mensual" en exceso del 30% del estimado original de cada fase referidos por el auditor supervisor para su aprobación.

(6) Controlar la intervención, principalmente a base del "Plan de Trabajo, Estimado de Tiempo e Informe Progresivo Mensual".

(7) Atender las consultas de los auditores supervisores y orientarlos en los asuntos que su naturaleza requieran su participación.

(8) Atender los asuntos relacionados con desviaciones a las normas de conducta y en caso de que no pueda resolverlos llevarlos a la atención de la Secretaria.

(9) Realizar visitas a las unidades bajo intervención cuando lo estime necesario.

(10) Revisar los trabajos realizados por el auditor supervisor, el auditor a cargo y por los auditores auxiliares, a base de los programas de auditoría. Evidenciará dicha labor con su firma o iniciales en los espacios provistos en los referidos programas. Dicha revisión será para determinar que:

(a) el auditor supervisor revisó el trabajo realizado por el auditor a cargo y los auxiliares y escribió sus iniciales en los programas, minutas y horas de trabajo;

(b) los legajos de trabajo incluyen la evidencia competente y suficiente sobre los señalamientos incluidos en las cartas que se remitarán al funcionario principal de la unidad (Respecto a las fases que no estén relacionadas con los señalamientos hará una revisión limitada a base de su experiencia y de la complejidad de la intervención.);y

(c) los señalamientos estén documentados y redactados conforme a las Normas de Auditoría y al Manual de Redacción de Informes adoptados por la Oficina y tengan el enfoque correcto.

A base de esta revisión, el Director de la Oficina hará los cambios correspondientes a los señalamientos o, de ser necesario, recomendará los cambios pertinentes al auditor supervisor mediante la "Hoja de Control de Asuntos Pendientes" (Anejo 1).

(11) Revisar las consultas legales.

(12) Revisar detalladamente el borrador del informe de intervención. Deberá asegurarse que el borrador del informe esté redactado conforme a las Normas de Auditoría y al Manual de Redacción de Informes adoptados por la Oficina. Esta revisión deberá hacerse con la ayuda del auditor supervisor, hasta donde sea posible. Indicará las correcciones sugeridas en la "Hoja Control de Asuntos Pendientes" (Anejo 1).

(13) Revisar y contestar la correspondencia realacionada con las intervenciones.

(14) Estudiar las contestaciones de los funcionarios de la unidad sobre el borrador de informe y, de ser necesario, participar en reuniones con éstos para discutir los señalamientos y aclarar puntos en controversia.

(15) Preparar evaluaciones para los auditores supervisores.

(16) Revisar y aprobar las evaluaciones de los auditores.

## VIGENCIA

Las guías que se establecen en este Manual entrarán en vigor efectivo inmediatamente.

Aprobado el 5 de enero de 1994

Carmen L. Rodríguez de Rivera
Secretaria

Hoja Control de Asuntos Pendientes

Control Núm. _____

Revisor _____

Fecha _____

Nombre y número de la unidad _____

Periodo de la intervención _____

Fase de intervención _____

Referido a: _____

| Referencia | Asunto | Disposición |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS SOCIALES
OFICINA DE AUDITORIA INTERNA E INVESTIGACIONES

ANEJO 2

INFORME DE TIEMPO TRABAJADO

| Período terminado | Día | Mes | Año |
|---|---|---|---|
| | | | |

Nombre

Fecha preparado

Número de seguro social

Título del Puesto

| Nombre de la unidad | DIA 1 (16) | 2 (17) | 3 (18) | 4 (19) | 5 (20) | 6 (21) | 7 (22) | 8 (23) | 9 (24) | 10 (25) | 11 (26) | 12 (27) | 13 (28) | 14 (29) | 15 (30) | 16 (31) | Total Fr. horas | Núm. de unidad | Clase de serv. | Gastos viaje y dietas |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| X X X X X X X X X X X X X X X X | | | | | | | | | | | | | | | | | X X X X | X X X X | X X X | X X X |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total de la segunda página | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Subtotal | | | | | | | | | | | | | | | | | | X X X X | | |
| Trabajo oficina | | | | | | | | | | | | | | | | | | X X X X | | |
| No asignado | | | | | | | | | | | | | | | | | | 6001 | 6 | |
| Trabajo administrativo | | | | | | | | | | | | | | | | | | 6002 | 6 | |
| Tiempo compensatorio | | | | | | | | | | | | | | | | | | 6003 | 6 | |
| Tardanzas | | | | | | | | | | | | | | | | | | 6004 | 6 | |
| Permisos | | | | | | | | | | | | | | | | | | 6005 | 6 | |
| Vacaciones | | | | | | | | | | | | | | | | | | 6006 | 6 | |
| Día feriado | | | | | | | | | | | | | | | | | | 6007 | 6 | |
| Enfermedad | | | | | | | | | | | | | | | | | | 6008 | 6 | |
| Adiestramientos | | | | | | | | | | | | | | | | | | 6009 | 6 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | 6010 | 6 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | 60 | 6 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | 60 | 6 | |
| Totales | | | | | | | | | | | | | | | | | | 60 | 6 | |
| Horas extras | | | | | | | | | | | | | | | | | | 9000 | X X X | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | 8000 | 6 | X X X |

Clases de servicios

1. Auditoría regular
2. Aud. de efectivo
3. Auditoría especial
4. Auditoría fondos federales
5. Aud. Centro de Procesamiento Eléctronico de Datos
6. Investigaciones

Vea otros códigos é instrucciones al dorso.

Aprobación y revisión

| Concepto o función | Fechas | Días |
|---|---|---|
| Horas extras | | |
| Auditor a Cargo | | |
| Supervisor | | |
| Director | | |

Certifico que esta información es completa y correcta

Firma del empleado

## Instrucciones

1. Prepare y someta el informe quincenalmente.

2. Cerciórese de la legibilidad y corrección de los datos.

3. Deben llenarse todos los encasillados aplicables.

4. Los auditores a cargo de las intervenciones deberán cotejar la razonabilidad y corrección aritmética del tiempo cargado por sus asistentes.

5. Los auditores a cargo revisarán los informes de sus auxiliares y firmarán éstos en el espacio provisto.

6. Los supervisores revisarán el informe de los auditores a cargo y sus auxiliares y firmarán éstos en el espacio provisto.

7. El Director revisará todos los informes y firmarán éstos en el espacio provisto.

8. El cotejo y revisión incluirá lo siguiente:

   A. Fecha (6 dígitos (01 30 82))
   B. Nombre y fecha en que se preparó el informe
   C. Seguro social (9 dígitos)
   D. Título del Puesto
   E. Total de horas
   F. Número de identificación de la unidad (4 dígitos (0001))
   G. Clase de servicio (un dígito)
   H. Gastos de viaje (si aplica)
   I. Firma del empleado

## Número de identificación para otros conceptos

1. Asociaciones profesionales u otras actividades de la Oficina ..... 6011

2. Cooperativa de Ahorro y Crédito Departamento de Servicios Sociales. 6012

3. Entrenamiento militar .....6013

4. Licencia sin sueldo .....6014

5. Ultimas metamorfosis .....6015

6. Reclutamiento .....6016

7. Licencia judicial .....6017

8. Licencia sin paterniad .....6018

9. Impromptus .....6019

10. .....6020

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS SOCIALES
OFICINA DE AUDITORIA INTERNA E INVESTIGACIONES

(Cont. Anejo 2)

INFORME DE TIEMPO TRABAJADO (Cont.)

Período de pago: Mes | Día | Año

Nombre

Fecha preparado

Número de seguro social

Título del Puesto

| Número de la unidad | DÍA 1/16 | 2/17 | 3/18 | 4/19 | 5/20 | 6/21 | 7/22 | 8/23 | 9/24 | 10/25 | 11/26 | 12/27 | 13/28 | 14/29 | 15/30 | 31 | Total horas | Núm. de unidad | Clase de serv. | Gastos viaje y dietas |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| x x x x x x x x x x x x x x | | | | | | | | | | | | | | | | | x x x | x x x x | x x x | x x x |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

_____ de _____ de 19 ___

PERSONAL Y CONFIDENCIAL

_____

_____

_____

_____

RE: _____

Hemos intervenido las operaciones relacionadas con (indicar la fase) _____ del __ de _____ de 19__ al __ de _____ de 19__.

En el Anejo que se acompaña se comentan detalladamente los señalamientos del ____ al ____ relacionados con dichas operaciones. Estos contienen los resultados preliminares de nuestro examen, por lo que su contenido es exclusivamente para uso interno de esa (ese) _____.

Agradeceremos que nos someta sus comentarios sobre los referidos señalamientos no más tarde del _____. 1/

Estamos a sus órdenes para ofrecerle cualquier información adicional que estime necesaria.

Auditor a Cargo

Anexo

---

1/ Se considerán entre 15 y 30 días consecutivos a partir de la fecha de la carta.

_____ de _____ de 19 ___

PERSONAL Y CONFIDENCIAL

_____

_____

_____

___ _____

RE: _____

Recibimos su carta del _____. En ella solicita una prórroga para someternos sus comentarios sobre los hallazgos de la intervención que estamos realizando de esa (ese) _____, los cuales le informamos en carta del __ de _____.

Concedemos la prórroga solicitada, la cual vencerá el _ de _____. 1/

Auditor a Cargo

_____

1/ Si el término de la prórroga es mayor de 15 días consecutivos, en este párrafo se incluirá la oración siguiente: No obstante, agradeceremos que, si es posible, nos someta sus observaciones antes de dicha fecha.

ANEJO 5

_____ de _____ de 19 ___

PERSONAL Y CONFIDENCIAL

_____

_____

_____

RE: _____

No hemos recibido su contestación a nuestra carta del ___ de _____ sobre los hallazgos del examen de _____ (indicar fase) _____.

Le agradeceremos que nos someta cualquier comentario que usted tenga respecto a los señalamientos antes del _____. 2/ Si para esta fecha no hemos recibido su contestación entenderemos que está de acuerdo con los mismos.

Auditor a Cargo

_____

1/ Esta carta se enviará el tercer día laborable después de vencido el término para contestar.

2/ Se concederán 15 días consecutivos a partir de la fecha de la carta.

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS SOCIALES
OFICINA DE AUDITORIA INTERNA E INVESTIGACIONES

ANEJO 6

## Itinerario Quincenal del Auditor Supervisor

Auditor Supervisor _____

Quincena del __ al __ de _____ de 19__ Fecha preparado _____

| Nombre y teléfono de la unidad intervenida 1/ | DIA | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | |
| | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |

OBSERVACIONES: _____

_____

Firma del Auditor Supervisor

1/ El auditor supervisor incluirá todas las intervenciones que tiene asignadas, aunque no haya planificado dedicarle tiempo durante la quincena. Le notificará al director de la Oficina cualquier cambio en el itinerario.