

69 2/11/11



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

AUDITORIA INTEGRAL A COMPRAS

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

Que para obtener el título de
LICENCIADO EN CONTADURIA

P r e s e n t a

JAIME HUGO GIL AGUILAR

Director de Seminario

C.P. VICTOR M. PANIAGUA BRAVO

México, D. F.

1981



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

I N D I C E

	Página
MENSAJE AL LECTOR	
CAPITULO 1: GENERALIDADES	1
1.1. CONCEPTO DE AUDITORIA INTEGRAL	2
1.2. IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA INTEGRAL	3
1.3. NECESIDADES DE LAS AUDITORIAS ADMINISTRATIVA, OPERACIONAL E INTERNA	4
1.4. METODOLOGIA	6
CAPITULO 2: UBICACION Y FUNCIONES DE UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS	13
2.1. LA UBICACION DE COMPRAS DENTRO DE LA ORGANIZACION	14
2.2. LA FUNCION DE COMPRAS Y SUS RESPONSABILIDADES	19
CAPITULO 3: AUDITORIA INTEGRAL AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS	30
3.1. METODOLOGIA	31
3.2. EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	41
3.3. INFORME	50

	Página
CAPITULO 4: CASO PRACTICO	57
4.1. DATOS SUPUESTOS PARA EL DESARROLLO DEL CASO PRACTICO	58
4.2. DESCRIPCION DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS	66
4.3. METODOLOGIA DE LA AUDITORIA INTEGRAL	73
4.4. INFORME	119
BIBLIOGRAFIA	131

MENSAJE AL LECTOR

Cada día es mayor la aceptación que ha tenido el auditor llamado administrativo, operacional o interno, dentro de la empresa, o sea que ha sabido vender sus servicios ante la dirección general, para elevar su nivel profesional de trabajo.

A medida que las empresas crecen sus operaciones aumentan, teniendo la necesidad de implementar medios de control más sofisticados que permitan ejercer una vigilancia más completa sobre el desarrollo de sus operaciones y, en este aspecto en el que la auditoría auxilia en forma definitiva a las empresas ofreciendo sistemas de control, ejerciendo vigilancia, confianza y seguridad, al informar que sus políticas, procedimientos, planes y controles, etc., son adecuados y observados por toda la organización.

Es por eso, que este seminario de investigación presenta una modalidad para lograr obtener mejores resultados al través de una revisión jerarquizada y secuencial y no en forma aislada e independiente por cada departamento. Esto se logra mediante la consolidación o fusión de las auditorías administrativas, operacional e interna, denominándolas en conjunto como auditoría integral.

CAPITULO I

GENERALIDADES

- 1.1. Concepto de auditorfa integral
- 1.2. Importancia de la auditorfa integral
- 1.3. Necesidades de las auditorfas administrativa, operacio-
nal e interna.
 - 1.3.1. Auditorfa administrativa.
 - 1.3.2. Auditorfa operacional.
 - 1.3.3. Auditorfa interna
- 1.4. Metodologfa
 - 1.4.1. Estudio general
 - 1.4.2. Entrevista(s) preliminar(es)
 - 1.4.3. Análisis de la función a revisar
 - 1.4.4. Evaluación de la información
 - 1.4.5. Determinación del problema
 - 1.4.6. Entrevista final
 - 1.4.7. Informe de auditorfa

1.1. Concepto de auditoría integral.

En el medio contacto-administrativo, se encuentra una fuerte corriente de opiniones y conceptos sobre las nuevas modalidades de la auditoría operacional y administrativa hace pensar en algo inovante y diferente de la auditoría interna convencional. La verdad de todo esto es que cada una de ellas tiene perfectamente definidos y estructurados los objetivos que persigue en forma individual y aislada, como por ejemplo. la auditoría operacional tendente a promover la eficiencia de operación y la administrativa que pretende la adhesión a las políticas prescritas por la administración de la entidad. Este enfoque aislado, origina que, a pesar de tener perfectamente definidos los objetivos previstos, pierden de vista diversas operaciones políticas administrativas, hechos y situaciones importantes y, en su caso, información financiera.

Por contra, para lograr una revisión integral, es necesario -- que la auditoría administrativa, operacional e interna se conjuguen y complementen para que de esta manera pueda lograrse una revisión simultánea y no aislada, obligando al profesional a rendir un mejor servicio a la entidad. Por tanto, la auditoría integral puede definirse como sigue:

Es el examen sistemático que tiene como objetivo evaluar en --

forma conjunta al efectuar una revisión analítica de la estructura orgánica al proceso administrativo, al elemento humano, involucrando métodos para juzgar la eficiencia de los procedimientos de operación y controles internos, además de vigilar las transacciones contables y financiera, con el propósito de promover la eficiencia de operación.

1.2. Importancia de la auditoría integral.

Como se ha mencionado, la individualidad de cada una de las auditorías tiene una verdadera importancia por la finalidad que persiguen y, por tanto se considera adecuado aclarar que este estudio busca la agrupación de las auditorías, jerarquizándolas y complementándolas para obtener mejores resultados.

Entre los aspectos importantes al respecto, se distinguen los siguientes:

1. El efectuar una revisión, conjugando las tres auditorías se obtendrán mejores resultados, dado que se estará realizando un examen más completo, dando de esta forma un adecuado servicio a la dirección de la entidad.
2. El auditor tendrá que identificarse con la entidad y, por tanto, deberá conocer la función que va a revisar, de esta manera tendrá que valerse en forma simultánea de los aspectos admi-

nistrativo, operativo y financiero, para que así logre un verdadero servicio profesional a la entidad.

3. De no considerar los dos puntos anteriores, podrían tenerse los siguientes inconvenientes:

El auditor operacional, cuida la eficiencia de operación haciendo caso omiso de las disposiciones y políticas administrativas, así como las medidas adoptadas para la protección de activos.

El auditor administrativo evaluará y sancionará únicamente las políticas administrativas y omitirá verificar la promoción de eficiencia de operación y las medidas adoptadas en la protección de activos y, por último el auditor interno al concretarse a verificar la corrección y oportunidad de la información financiera y evaluar la protección de activos, podría descuidar promover la eficiencia de operación y verificar la adhesión a las políticas administrativas.

1.3. Necesidades de las auditorías administrativa, operacional e interna.

En este apartado se da un contexto general de cada una de las auditorías, englobando los conceptos, objetivos que persiguen y visualizando la necesidad y, su aportación a la entidad.

1.3.1. Auditoría administrativa.

El propósito que persigue será revisar y evaluar a la organización a fin de identificar y eliminar deficiencias o irregularidades en cualesquiera de los departamentos examinados. Esto significa que la auditoría administrativa podrá llevar a cabo la eliminación de deficiencias, mejorar los sistemas y procedimientos de operación, así como los medios de control, desarrollar mejor al personal y lograr una adecuada utilización de los recursos de que dispone la entidad, tanto humanos como materiales.

1.3.2. Auditoría operacional.

Análisis, examen crítico y evaluación de los controles para asegurar su correcta adecuación en la estructura operacional.

Busca brindar a la administración de la entidad, información (diagnósticos) tendentes a lograr eficiencia, incrementando ingresos, reduciendo costos y gastos superfluos y eliminando esfuerzos y operaciones innecesarias.

Cuando en la entidad existe una variedad de funciones en que la autoridad está delegada a diversos niveles de la organización, hace indispensable para la gerencia tener un conocimiento y control adecuado de dichas actividades. Por lo que es ne-

cesario establecer controles y comunicaciones a la gerencia de los resultados obtenidos y, por consiguiente, que las políticas y procedimientos establecidos, sean adecuados a cada situación y exista una vigilancia (supervisión) apropiada.

1.3.3. Auditoría interna.

Revisa y evalúa el grado de razonabilidad de los registros contables y financieros, políticas, planes y procedimientos establecidos, procurando que los activos se encuentren controlados y salvaguardados.

El adecuado y oportuno cumplimiento de estos objetivos, justifica la existencia de la auditoría interna dentro de la organización y, en la medida en que la calidad de sus resultados se incrementen, su importancia aumentará alcanzando un nivel adecuado como promotor de eficiencia de operación.

1.4. Metodología.

La metodología es la secuencia lógica y genérica de la revisión de un departamento específico. De esta manera, el auditor establece anticipadamente sus objetivos y traza los pasos a desarrollar para que pueda lograrlos.

Desde luego es necesario aclarar que, desarrollar estos segui-

mientos depende en cierta forma de la actitud mental del auditor, su capacidad profesional y la constante búsqueda en todos los ámbitos de la entidad para lograr incrementar la eficiencia de operación, oportunidad de información y la adhesión a las políticas implantadas por la administración de la entidad.

Para efectos de este estudio, se sugiere el siguiente método (o secuencia) a desarrollar dentro de la auditoría integral.

- Estudio general de la entidad
- Entrevista(s) preliminar(es)
- Análisis de la función a revisar
- Evaluación de la información
- Determinación del problema
- Entrevista final
- Informe de auditoría.

1.4.1. Estudio general.

En esta fase el auditor debe obtener un conocimiento general de la entidad, indispensable para poder identificar con facilidad el origen de los problemas y sus posibles repercusiones, así como la razón de ser del departamento o función sujeta a auditoría. De igual manera el auditor debe allegarse de los elementos que le permitan conocer la secuencia de las operacion

nes y actividades; esto se logra mediante el auxilio de métodos que le dan un panorama general en su investigación inicial.

1.4.2. Entrevista(s) preliminar(es).

En esta fase el auditor conjuntamente con los principales ejecutivos de la entidad intercambian impresiones y definen el departamento que estará sujeto a examen. El auditor determinará su programa de acción, exponiendo la conveniencia de recibir la colaboración del personal del departamento a revisar, para allegarse de información fehaciente y obtener evidencia competente y suficiente.

1.4.3. Análisis de la función a revisar.

Una vez que el auditor se ha identificado con la entidad que está revisando, debe proceder a efectuar un análisis específico de la función e información que vaya a examinar.

Para llevar a cabo esta fase de su trabajo, el auditor debe auxiliarse de técnicas de análisis y de información veraz para revisar todas las actividades de la función, así como el personal que la realiza y los elementos para llevarla a cabo.

Las técnicas de análisis comprenden los siguientes conceptos:

- Organigrama del departamento a revisar.

Es el medio gráfico con el cual el auditor profundiza en relación al departamento sujeto a revisión, así como todas las personas que intervienen en cada función. Este organigrama debe tener perfectamente definido los tipos de autoridad lineal, -- funcional o staff.

- Análisis del procedimiento de operación.

Este representa una de las actividades más importantes en el desarrollo de cualquier trabajo de la auditoría integral.

Este análisis se llevará a cabo mediante el conocimiento general del procedimiento de operación, comprendiendo:

Objetivo

Políticas

Flujograma

Procedimiento.

Además es importante conocer las actividades que se desarrollan en las operaciones examinadas, describiendo la secuencia con -- que se realizan y, lograr en esta forma la evaluación de los me

canismos de control por cada unidad de trabajo.

En segundo término se encuentra el análisis de información -- que permite ampliar el panorama al irse compenetrando en la -- revisión. Esta información puede ser de carácter financiero, -- por medio de la cual se conoce la marcha de la entidad, su si -- tuación actual, tendencias, etc., obteniendo de esta forma -- indicios de departamentos donde pueden existir problemas; pe -- ro también lo es de carácter operativo y administrativo, que -- permitan evaluar los controles y garantizar la correcta es -- tructura por cada fase operacional.

Este análisis también debe abarcar la verificación de objeti -- vos, políticas y disposiciones de control administrativo, así -- como la evaluación de los elementos que inciden en el proceso -- administrativo.

1.4.4. Evaluación de la información.

Una vez que el auditor conoce la entidad y, habiendo analiza -- do y verificado la información recibida, procede a evaluar -- las situaciones encontradas auxiliándose de diversas técnicas, -- a efecto de determinar si existe algún problema y, en su caso -- la magnitud y consecuencia del mismo.

1.4.5. Determinación del problema.

La evaluación de la información le dará la pauta al auditor para encontrar el posible origen del problema; en esta fase debe procederse a conocer la magnitud del problema, la trascendencia que ha tenido, su repercusión en la organización, las fallas en los sistemas y procedimientos del control interno, personas y operaciones involucradas, disminución en la eficiencia, etc.

Conocida la repercusión del problema, debe cuantificarse su efecto y precisar sus consecuencias, estableciendo las posibles causas de ellos y proponiendo las medidas correctivas a aplicar.

1.4.6. Entrevista final.

En esta fase el auditor expone a los ejecutivos importantes del departamento afectado, los resultados de su intervención, comentando anticipadamente a la presentación de su diagnóstico o informe, las deficiencias significativas y formulando las recomendaciones que considere pertinentes.

1.4.7. Informe de auditoría.

Es el reflejo de la conclusión profesional del auditor y debe-

contener información objetiva y suficiente, que muestre los resultados alcanzados en su revisión, así como también aquellas recomendaciones aplicables a corregir fallas encontradas, a -- efecto de que la dirección de la entidad tenga a su alcance -- los elementos de juicio necesarios para una toma de decisiones adecuada y oportuna.

CAPITULO 2

UBICACION Y FUNCIONES DE UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS

- 2.1. La ubicación de compras dentro de la organización
- 2.1.1. Localización de esta función y la estructura organizacional como parte fundamental del conjunto de operaciones básicas.
- 2.1.2. Coordinación con otros departamentos.
- 2.2. La función de compras y sus responsabilidades
- 2.2.1. Objetivos de la función de compras.
- 2.2.1.1. Responsabilidades de la función de compras
- 2.2.1.2. Función de calidad.
- 2.2.1.3. Función de costo
- 2.2.1.4. Función de servicio.
- 2.2.2. Políticas y procedimientos de compras
- 2.2.3. Manual de compras
- 2.2.3.1. Importancia del manual de compras.
- 2.2.3.2. Contribución del manual de compras a la eficiencia departamental.
- 2.2.3.3. Contenido del manual de compras.

2.1. La ubicación de compras dentro de la organización.

2.1.1. Localización de esta función y la estructura organizacional, como parte fundamental del conjunto de -- operaciones básicas.

Para lograr un conocimiento general del departamento de compras, es conveniente seguir una secuencia lógica y ordenada, considerando en primera instancia, su localización en la organización antes de saber su función, sus políticas, procedimientos, etc.

Para tal efecto es necesario recurrir a los organigramas, que son los instrumentos que utiliza la administración para ilustrar en forma gráfica los diversos niveles jerárquicos, las principales áreas funcionales y sus respectivas relaciones, los canales de autoridad formal y la autoridad relativa de cada uno de los miembros, respecto a sus actividades.

A continuación se presenta un organigrama, con el que se pretende hacer más objetiva la ubicación e identificación de compras dentro de un marco de jerarquización y relación estrecha con las diversas áreas funcionales.

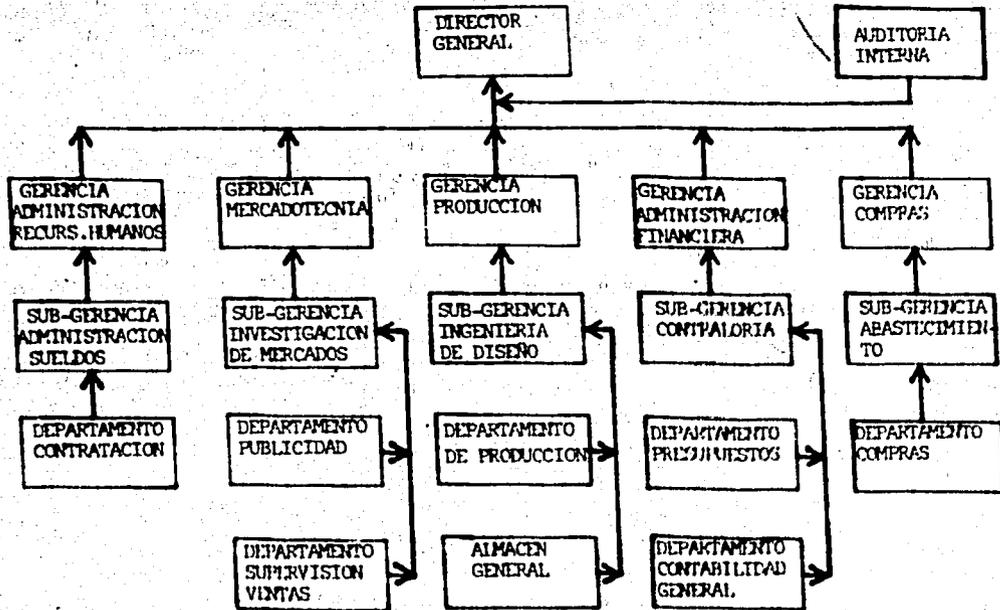
Es conveniente aclarar que la ubicación que se tenga, dependerá del giro de la entidad, de los requerimientos de su organi

zación y sofisticación de la misma. Localizando a compras dentro de la representación gráfica (que se presenta posteriormente), encontramos varios niveles jerárquicos; en primer lugar de importancia tenemos la gerencia de compras, que es donde se lleva a cabo la planeación, fijando objetivos generales, políticas, estrategias, metas, programas y procedimientos. -- Además comprende el proceso de control, que buscará mantener a la organización dentro de los límites aceptables de operación, definidos y medidos en términos de comparar resultados reales contra los previstos; determinar y analizar desviaciones e implementar con acciones correctivas.

En segundo término tenemos la sub-gerencia de abastecimiento que comprenderá la organización y la dirección de los recursos para la implantación de los planes y la realización de tareas.

El departamento de compras tendrá como misión fundamental la ejecución de los planes, proyectos, políticas y procedimientos para el logro de las estrategias y objetivos generales, -- fijados por la administración de la entidad.

ORGANIGRAMA



→ REPORTA A

2.1.2. Coordinación con otros departamentos.

La actividad de compras es sumamente importante, ya que por necesidad cruza las líneas interdepartamentales y, por tanto, el gerente de compras debe establecer una atmósfera propicia a -- fin de lograr la participación activa de otras áreas con las -- que tiene relación.

Esta actividad se encuentra rodeada por áreas o departamentos-- interconectados como son la dirección o gerencia, contabilidad, ingeniería, producción y finanzas.

Al identificar estas relaciones funcionales y sus responsabi-- lidades compartidas, el lugar que ocupa el departamento de com-- pras en el panorama total del negocio--administración, emerge -- como un centro vital de utilidad.

La coordinación de compras y la gerencia debe ser tan estrecha, que cualquier cambio en los planes que afecte a la tasa de producción, o los cambios en el tipo o clase de mercancías, deben ponerse en conocimiento del gerente de compras mucho antes de que se efectúe el cambio. Si esta coordinación de información-- falla, podría significar que en el inventario no hubiera mate-- riales suficientes o, por otra parte, que el departamento de -- almacén se encontrara inesperadamente con excesos de suminis-- tros que causará también una pérdida financiera, o dicho en --

otras palabras, se originará obsolescencia en los inventarios. Debe existir una estrecha coordinación con el departamento de contabilidad para facilitar el registro correcto y oportuno, y con ello programar el pago a proveedores, a fin de evitar posibles errores y aprovechar al máximo los beneficios de descuentos y bonificaciones; también debe notificar a contabilidad -- los cambios de precios en los materiales comprados, que pueden modificar el costo estándar del producto.

La coordinación con ingeniería se centra principalmente en -- asuntos de diseño, selección, desarrollo y especificación del producto, previos a los requerimientos de la producción real. -- Las especificaciones de ingeniería pueden exigir tolerancias -- sumamente críticas que coloquen los requerimientos fuera del -- alcance de la entidad, ocasionando un aumento en los costos. -- Por tanto, mediante un programa de estandarización desarrollado por compras, se coordinarán estrechamente los esfuerzos, -- existiendo de esta manera posibilidades de regular y consolidar los requerimientos; en donde el departamento de ingeniería puede ayudar a investigar cuáles son las fuentes de suministros potenciales, desde el punto de vista técnico.

La coordinación que existe con producción, será por medio de -- la entrega de las requisiciones a compras en forma oportuna, --

para evitar pedidos no previstos. En adición, producción debe notificar a compras cualquier cambio de planes o diseños, proporcionar información precisa acerca de los requerimientos, cuidando no excederse de las estimaciones, para llevar los registros de control de producción e inventarios, poniéndolo a disposición de compras y cooperar en el muestreo de nuevos productos y procesos.

De esta forma compras suministrará los materiales requeridos en el tiempo, precio y calidad correctos.

La relación en que debe existir con el departamento financiero es la de coordinar el otorgamiento de los fondos necesarios de acuerdo con la planeación presupuestal, por lo que debe existir una estrecha vinculación.

2.2. La función de compras y sus responsabilidades.

2.2.1. Objetivos de la función de compras:

Conseguir que los artículos a comprar sean los más apropiados a los requerimientos de la entidad, que exista una verdadera oportunidad en la adquisición o sea el momento preciso, que se cumplan con lo previsto en cuanto a calidad y cantidad, en las mejores condiciones financieras.

Estos conceptos se refieren a que la finalidad del departamento de compras, será reducir costos y generar utilidad, controlar los compromisos financieros, controlar las negociaciones e informar coadyuvando con la gerencia y otros departamentos, en el campo de las adquisiciones.

2.2.1.1. Responsabilidades de la función de compras.

Los deberes del departamento de compras, desde luego, pueden variar de una entidad a otra. Lo que es importante comprender es la gran variedad de sofisticaciones que pueden existir. Esta puede ser una función profesional con la experiencia y herramientas necesarias para proporcionar un verdadero servicio al resto de la organización.

A continuación se mencionan enunciativamente algunos de los deberes de un departamento de compras:

- Compras debe cuestionar la necesidad, cantidad, calidad, etc., de cada requisición. Lo importante aquí es la objetividad que los ejecutivos de compras pueden proporcionar al proceso de suministros.
- Compras debe investigar la fuente sugerida en la requisición, para aceptarla o rechazarla. Compras tiene la responsabilidad de encontrar varias fuentes posibles, determinar fuentes alternativas y solucionar la mejor de ellas.
- La capacidad de negociar hábilmente el precio, la calidad y el servicio que se va a

contratar es una de las aptitudes que el -
comprador debe tener por sobre todas las -
demás.

- La función de compras, tiene la obligación de mantener la documentación que se necesita como evidencia de que los fondos se invirtieron adecuadamente.
- El departamento de compras debe estar consciente que, al formular la orden de compra que es un contrato legal finalmente obliga a la entidad.
- Compras, tiene el deber de mantener las relaciones con los proveedores. Este es un recurso valioso para cualquier entidad.
- Compras, al igual que cualquier otro departamento de la entidad, tiene el deber de implantar y mantener los sistemas, así como los controles de registro necesarios para desempeñar adecuadamente sus funciones.

2.2.1.2. Función de calidad.

Compras tiene un verdadero compromiso con la administración de la entidad, de la calidad de las adquisiciones que efectúe, de-

pende en mucho su imagen y prestigio.

Hay ciertos aspectos que debe cubrir la función de compras, para obtener una calidad óptima:

1. Consideraciones de las fuentes de información y obtención - de ayuda y apoyo de los proveedores.
2. Retroalimentación con mercadotecnia, en cuanto a la calidad requerida en el mercado.
3. Relaciones estrechas con los departamentos de ingeniería, - control de producción y de calidad.

2.2.1.3. Función de costo.

Obviamente el costo es un factor muy importante en el proceso de suministro, la función de obtener materiales y servicios a un precio aceptable, es consecuencia de tener una adecuada comunicación con proveedores y con el mercado.

Para que el departamento de compras pueda lograr costos adecuados, requiere de lo siguiente:

1. El departamento de compras debe utilizar estrategias de mercado, políticas de costo/precio, etc.

2. Propuestas y negociaciones
3. Selección adecuada del proveedor y técnicas para cambiarlo.
4. Investigación y estudios sobre especificaciones y/o cambio de materiales, en forma rotativa-periódica.
5. Programas específicos para reducir costos, determinación de metas medibles, asignación de personas responsables y evaluación de cifras reales contra las planeadas.
6. Usar en forma racional y apropiada el poder de compra.
7. Evaluar y decidir sobre los diversos costos alternativos, o sea, valorar las oportunidades que se presenten en el mercado, al elegir entre mercancías con características similares y diferentes costos.

2.2.1.4. Función de servicio.

Compras al igual que los demás departamentos tiene la finalidad de brindar un servicio y, que en forma coordinada, cumpla-

con las metas fijadas por la organización. Esto significa que compras se involucre y se comunique con otros departamentos.- con el fin de que pueda proporcionarles el servicio requerido en calidad, precio, oportunidad, pedidos, etc.

2.2.2. Políticas y procedimientos de compras.

Las políticas de compras son las descripciones generales que reflejan los cursos de acción, objetivos y planes del departamento. Deben ponerse por escrito para que se hagan del conocimiento de todo el personal; es importante que se revisen y actualicen con regularidad.

Estas políticas, en cuanto a responsabilidades deberán reconocer la estrecha cooperación, que debe existir básicamente entre los departamentos de ingeniería, control de producción y el personal del departamento de compras, al determinar qué es lo que hay que comprar, cuándo comprarlo, en qué cantidad y a qué grado comprometer a la entidad para el futuro, el objetivo debe consistir en lograr la cooperación interdepartamental adecuada y, al mismo tiempo fijar responsabilidades.

En otros departamentos, como es recepción de materiales y procesamiento de facturas para su pago, las políticas deben fijar también las responsabilidades y proporcionar los controles in-

ternos adecuados.

Las políticas referentes a las fuentes de suministros, deben determinar estándares que habrán de cumplir los proveedores - con los que la entidad tiene relaciones comerciales. Estos estándares comprenderán puntos tales como la confiabilidad, reputación, solidez financiera y relaciones con la compañía.

En cuanto a la determinación de precios, las políticas habrán de cubrir las solicitudes de cotizaciones de precios, el estudio de materiales sustitutos, etc.

Las políticas referentes a las obligaciones contractuales deben expresar los puntos de vista de la administración, en cuanto al uso de contratos, orden de compra, pedidos verbales, pedidos abiertos, etc.

La fijación de procedimientos para el departamento de compras, independientemente de su magnitud, es muy importante. Tales procedimientos delimitan el alcance y funciones del departamento y, requieren de la formulación de políticas de compras para cubrir conceptos, tales como la cantidad, el precio y la oportunidad de la compra, la selección de los proveedores y la forma de comprar.

2.2.3. Manual de compras.

2.2.3.1. Importancia del manual de compras.

Un manual de este tipo debe definir los objetivos, políticas, la autoridad y los procedimientos de compras, para definir las relaciones con otros departamentos y con los proveedores; para fomentar la comprensión y la colaboración de los proveedores; para capacitar al personal de nuevo ingreso y que sirva a manera de guía para los demás empleados; para suministrar las normas que permitan evaluar el rendimiento y fortalecer la función de compras.

2.2.3.2. Contribución del manual de compras a la eficiencia departamental.

Lograr que las políticas y procedimientos se conozcan por escrito, esto es muy importante, ya que si las instrucciones se dan verbalmente pueden ser incompletas, inexactas e interpretadas erróneamente.

Deberán ser de observancia general y aplicación correcta encasados a los intereses de la entidad. El personal ejecutivo responsable de la función de compras buscará, que el manual contemple todos los seguimientos posibles de actuación, para que de esta manera el personal de compras accione en forma metódica, teniendo en mente los objetivos del departamento y los pro

gramas previamente establecidos.

2.2.3.3. Contenido del manual de compras.

El manual debe diseñarse para que contemple las necesidades específicas de la entidad; al respecto, a continuación se presentan enunciativamente los principales asuntos que debe contener:

1. Un prólogo introductorio exponiendo básicamente la razón de ser del manual, sus objetivos y ventajas.
2. Especificación de los objetivos y políticas del departamento de compras.
3. Alcances y responsabilidades.
4. Organigrama
Diagrama que ubique al departamento de compras dentro de la estructura organizacional de la entidad.
5. Limitaciones
Descripción de los requisitos en cuanto a la autorización para comprar y, contrataciones que quedan excluidas como seguros, publicidad, arrendamientos, etc.

6. Fuentes de suministros.

Políticas para la selección de proveedores, ofertas competitivas, criterios para evaluar las fuentes, etc.

7. Políticas para contraer compromisos.

Este aspecto cubre los departamentos que se relacionan con la colocación de pedidos de compra, o sea que todas las negociaciones - normalmente deben hacerse por conducto del departamento de compras.

8. Relación del departamento de compras con otros departamentos.

Establecer bases de comunicación con otros departamentos para realizar la operación de comprar.

9. Relaciones con los proveedores.

La política para rechazar obsequios y gratificaciones. Esto -en términos generales- debe ser inflexible.

10. Informática del departamento.

Informar al través de reportes a las diversas áreas funcionales de la entidad, rela-

cionadas o indirectamente con la actividad
de comprar.

CAPITULO 3

AUDITORIA INTEGRAL AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

3.1. Metodología.

3.1.1. Identificación con la entidad

3.1.2. Entrevista(s) preliminar(es)

3.1.3. Revisión y evaluación de la función de compras

3.1.3.1. Conceptos a revisar

3.2. Evaluación del sistema de control interno

3.2.1. El control interno y la auditoría integral

3.2.2. Revisión a los controles internos

3.2.3. Estudio y evaluación del sistema de control interno del departamento de compras.

3.3. Informe

3.3.1. Introducción

3.3.2. Objetivos

3.3.3. Alcances

3.3.4. Contenido

3.3.5. Presentación

3.3.6. Distribución.

3.1. Metodología.

3.1.1. Identificación con la entidad.

Con el objeto de llevar al cabo esta fase, el auditor debe -- auxiliarse de métodos adecuados que le den resultados óptimos. Esto puede lograrse aplicando cuestionarios que comprenden un sinnúmero de datos estructurados de tal forma que se obtenga una panorámica general de la organización. De manera que permita ubicar la operación de compras y su conexión con otros -- departamentos dentro del contexto genérico, antes de proceder a la familiarización en forma particular.

A continuación se presenta un ejemplo de un cuestionario de -- identificación con la empresa:

Datos generales

- Razón o denominación de la entidad
- Giro y objetivo de la misma
- Investigar la existencia de agencias y/o sucursales
- Conocer los diferentes manuales de organización
- Obtener organigrama de la organización
- Conocer las funciones operativas de los diversos departamen--
tos.
- Conocer los principales puestos y sus responsabilidades
- Describir el sistema contable

- Efectuar un recorrido a las instalaciones físicas
- Estudiar los informes de auditores internos y externos
- Determinar la ubicación de la empresa en el mercado
- Principales productos que vende
- Clientes
- Principales proveedores
- Etc.

Datos administrativos

- Políticas administrativas
- Sistema y procedimientos de operación
- Sistema de control interno
- Recursos humanos

Datos contables y financieros

- Principales libros y registros contables
- Situación financiera
- Régimen legal y fiscal de la entidad
- Etc.

Datos operativos

- Centrales y flujos de operación

- Magnitud, volúmenes y tipos de operaciones
- Estructuración de las medidas de control
- Etc.

3.1.2. Entrevista(s) preliminar(es)

Consiste en tener una o varias juntas con el personal responsable de la función de compras, para informar sobre los objetivos de la revisión, el grado de avance de la auditoría y los hallazgos determinados. En este tipo de juntas también podrán tratarse ciertos aspectos, como por ejemplo:

¿El auditor evaluará a las personas que intervienen en compras?; las personas involucradas, ¿podrán ver el reporte antes de que sea entregado al gerente de compras u otros funcionarios?; ¿modificará el auditor las decisiones y procedimientos de compras?, etc.

3.1.3. Revisión y evaluación de la función de compras.

Esta fase es la más importante, ya que será la parte medular de su intervención. Para que el auditor se compenetre a fondo, es necesario efectuar -en primer lugar- lo siguiente:

1. Planeación de la revisión.

Definir los objetivos generales y particulares de la auditoría de compras:

Objetivos generales

- Realizar una auditoría objetiva para efectos de la gerencia de compras.
- Emitir una opinión que permita conocer la situación de la función de compras.
- Promover eficiencia de operación en este departamento.

Objetivos particulares

- Determinar cuáles políticas y procedimientos del departamento de compras se observan y funcionan efectivamente.
- Cerciorarse si esas políticas, sistemas y procedimientos son los adecuados para controlar adecuadamente la función de compras.
- Juzgar lo adecuado de las formas administrativo-contables -- que se utilizan para controlar compras.
- Determinar hasta donde sea posible, el adecuado aprovecha---miento de los recursos humanos y materiales de la entidad.

2. Elaboración del programa de auditoría definiendo métodos, alcances, tiempos, etc.
3. El auditor debe visualizar su(s) informa(s), considerando básicamente lo siguiente:

- Establecer un sistema de informática, mediante reportes y juntas.
- Es conveniente que cada reporte, tanto parcial como final, sea comentado con el nivel jerárquico adecuado dentro de la estructura de compras.
- Si el personal de compras está en desacuerdo con alguno de los asuntos incluidos en el informe del auditor, el reporte deberá así indicarlo, describiendo brevemente la divergencia relativa.

3.1.3.1. Conceptos a revisar.

La auditoría debe incluir los departamentos necesarios para su revisión, regulada por los objetivos y alcances de cada sección. A continuación se presenta lo importante de la secuencia de la auditoría:

1. Objetivos y estrategias.

Comentar con las personas indicadas los objetivos, planes y estrategias implantadas; así como determinar que se encuentren do documentados, entendidos y aceptados por el personal del departamento, que encajen dentro de los objetivos generales de la entidad, que respondan a las oportunidades económicas y del marcado e investigar la base para determinar si estos se están logrando.

2. Políticas y procedimientos.

Las políticas determinan las directrices gerenciales a todos los niveles de la organización y proporcionan guías básicas para la función de compras.

Para comprobar la adhesión de estas políticas es necesario llevar a cabo una revisión e investigación con las personas indicadas.

Esta investigación se refiere a determinar qué políticas y procedimientos se encuentran documentados, su bondad y el cumplimiento de los objetivos de compras. También es necesario determinar si el personal de compras que debe seguir las políticas y procedimientos, estuvieron involucrados en su cumplimiento.

Al respecto, es conveniente investigar si se tienen establecidas políticas referentes a:

Compras locales, reportes a la gerencia, contratos nacionales, órdenes de compra, compras por otros departamentos, calidad, relación con otros departamentos, requisición y aprobación de compras, exportación, contratos con proveedores, visitas del proveedor, etc.

3. Organización y responsabilidades.

Dentro de la auditoría integral al departamento de compras, es necesario determinar la bondad de la estructura de la organización, asegurándose que cada persona y actividad estén enfocados al logro de los objetivos establecidos y que estén debidamente dirigidos. Por tanto, la función de compras debe estar organizada con base en un buen control, separación de deberes dentro del departamento de compras.

Es necesario revisar y comentar las descripciones de puestos, tanto del gerente como de los integrantes del departamento de compras. Determinar si compras desempeña actividades o tiene responsabilidades diferentes a las de suministros.

Investigar si la función de compras está organizada para alcanzar sus objetivos y conocer si existen diferentes modalidades de compras.

4. Función de servicio y relaciones internas.

Es importante que compras se involucre y se comunique con otros departamentos, con el fin de que pueda proporcionar el servicio requerido.

Es conveniente investigar la bondad del servicio que presta compras a los departamentos tales como ingeniería, control de

calidad, inventarios, producción, etc.

Además es conveniente revisar la razón de ser de las devoluciones de clientes, comentar con ejecutivos de mercadotecnia acerca de la calidad y disponibilidad de productos, revisar la frecuencia y la cantidad de faltantes y pedidos urgentes, determinar hasta donde sea posible si compras es aceptada como parte vital de la organización.

Investigar los cambios de proveedores y el por qué, así como cerciorarse que el departamento de compras tenga fuentes alternativas.

6. Documentación y formas.

Es conveniente revisar cada forma de reporte, cuidando en especial el informe de políticas y procedimientos; entre las formas a revisar encontramos:

Requisición de compras, orden de compras, cambio de orden de compras, seguimientos (follow-up), recepción de materiales, verificación de calidad, material devuelto y ajustes o corrección de facturas.

7. Planeación y desarrollo de recursos humanos.

Investigar si se tiene un adecuado programa de capacitación, - las actitudes que se tienen para el mejoramiento de las políti- cas de desarrollo y cerciorarse que el personal tenga el cono- cimiento de las metas de la organización y, de que manera con- tribuye para su logro.

8. Reportes y comunicaciones (informática)

El paso primordial de auditoría es determinar si los reportes- y las comunicaciones responden al objetivo de compras y al con- trol de la función, para lograr esto debe llevarse al cabo la- siguiente investigación:

- Determinar si existe información relativa a:

- a) Disponibilidad de materiales
 - b) Condiciones que podrán afectar los suministros
 - c) Tiempos de entrega
 - d) Presupuestos y cambios en los mismos
 - e) Cambios en los pronósticos de venta,
 - f) Cambios en los estándares,
- etc.

- Determinar si el departamento legal -dentro de sus funciones- revisa los contratos de compra y los demás aspectos fiscales de esta función.

- Determinar si se tienen los siguientes controles para evaluar la función de compras:
 - a) Esfuerzos para encontrar nuevas fuentes
 - b) Control de órdenes de compra (prenumeración y valuación)
 - c) Control de los compromisos con los proveedores. Costos de compras, como porcentaje del costo total de producción de ventas, etc.

- Determinar la efectividad de las comunicaciones entre las divisiones y los centros de control que tienen relación con el departamento de compras.

9. Reducción de costos.

Compras en la mayoría de las entidades es una parte importante en el programa global de reducciones de costos y gastos. Por tanto, es conveniente investigar si la empresa opera con base en algún presupuesto de compras, el cual deberá estudiarse y comparar lo real con lo planeado, obteniendo una explicación de las desviaciones.

Además es necesario llevar al cabo lo siguiente:

- Revisar con la gerencia de compras los objetivos de la reducción de costos y su filosofía.

- Revisar los ahorros en costos reportados por compras y compararlos con los ahorros en costos reportados en estándares.
- Determinar si se analizan los costos de los proveedores, que exista un material sustituto, intentos de estandarización de materiales, etc.

3.2. Evaluación del sistema de control interno.

3.2.1. El control interno y la auditoría integral.

Una vez que el auditor ha identificado a la entidad al conocer sus datos generales, estadísticos, su organización, volúmenes de operación y situación financiero-contable; procederá en cumplimiento con los sistemas de control interno existentes y determinar la confianza que puede asignársele a cada fase y actividad de la entidad, para precisar la naturaleza, alcance y oportunidad que dará a sus pruebas de auditoría.

El sistema de control interno tiene como objetivos salvaguardar los recursos contra los desperdicios, fraudes e ineficiencia, lograr la confiabilidad de los datos contables, administrativos y de operaciones, verificar el cumplimiento de las políticas de la compañía y juzgar la eficiencia de las operaciones en todas las divisiones de la entidad.

De acuerdo con lo anterior, puede decirse que el objetivo principal del control interno es el cumplimiento con las políticas y planes establecidos por la administración.

El canal de comunicación por el cual se establecen esas políticas es el manual administrativo-contable, que debe indicar en forma genérica el camino a seguir para lograr las metas trazadas por la administración.

El enfoque integral que el auditor debe darle a su revisión, - le puede permitir obtener un panorama más amplio al evaluar el sistema de control interno mediante la aplicación simultánea - de varias auditorías con diferentes enfoques, que le permitan obtener un resultado también integral.

Para realizar una adecuada evaluación, el auditor debe considerar la importancia de los objetivos del sistema de control interno, en cada una de sus diferentes revisiones (o auditorías con diferente enfoque).

Estos objetivos son los siguientes:

- Adhesión a las políticas prescritas por la dirección.

Al respecto, el primer punto a desarrollar dentro de la auditoría integral, debe cerciorarse que existan políticas claras y -

definidas, que sean las idóneas y que realmente constituyan -- las directrices fundamentales para la administración de la entidad.

Otro asunto importante para el auditor, es cerciorarse de la -- adecuada difusión de las políticas en vigor, con objeto que -- las conozcan básicamente los ejecutivos que están obligados a -- observarlas.

El último punto sería cerciorarse de su cumplimiento.

- Protección de los activos o bienes de la entidad.

Este aspecto comprende la vigilancia y cuidado de los recursos de la entidad con el fin de asegurar que se logre el propósito establecido, además de prevenir los fraudes e irregularidades que pudieran involucrar los sistemas y procedimientos.

- Obtención de información financiera correcta, segura y oportuna.

Este punto está enfocado principalmente a las cifras contables que contienen los estados financieros, dando una información -- veraz, confiable y en el tiempo preciso y necesario, que servirá de base para la toma de decisiones.

- Promoción de eficiencia de operación.

Busca que las operaciones se efectúen en la mejor forma posible fijando responsabilidades, evitando errores, eliminando desperdicios de tiempo y materiales, estimulando la eficiencia del personal, etc.

El estudio y evaluación del control interno tiene un papel importante en la elaboración de programas de trabajo, ya que con base en los resultados de esa evaluación, se determina la naturaleza, el alcance y la oportunidad de las pruebas de auditoría. Por tanto, para obtener una adecuada evaluación, es necesario tener en cuenta los objetivos del control interno antes citados y enfocar el estudio sobre sus elementos, la organización, procedimientos, personal y supervisión y sobre los cuales el auditor debe poner especial énfasis:

Organización

Debe observarse lo adecuado y conveniente de la dirección, -- coordinación y división de labores.

Procedimientos

Vigilar la planeación, sistematización de las funciones de la entidad, registros y formas de uso e información interna; así como los aspectos esenciales para el desarrollo de las opera-

ciones que se lleven al cabo con la armonía y precisión.

Personal.

Evaluar que, la capacitación y adiestramiento que reciba sea - efectivo y adecuado y, que sea el que verdaderamente necesita - para llevar al cabo las funciones que debe desempeñar dentro - de la empresa y observar la eficiencia de dicho personal.

Supervisión.

Debe cerciorarse que se lleve a efecto por conductos adecuados y que la ejerzan los ejecutivos en la medida y en los niveles - que ocupan.

Una vez que se conoce la función a examinar es necesario saber cómo se estudiará y evaluará el control interno. Esto se logra al través de los siguientes métodos que son los tradicionales - y más usados:

Método descriptivo.

Consiste en describir las diferentes actividades de los departamentos, su personal y los registros u operaciones que forman parte del sistema. La descripción debe hacerse de tal manera - que siga paso a paso el curso de la función, señalando además - la relación con otros departamentos.

Por su naturaleza, parece lógico y/o congruente utilizar este método, dada la profundidad y lo exhaustivo que debe ser el estudio y evaluación del sistema de control interno dentro de la auditoría integral.

Método gráfico.

Permite estudiar y evaluar el sistema de control interno, básicamente por medio de gráficas totales o parciales (departamentales) y flujogramas de las operaciones más importantes de la entidad, lo hace uno de los métodos más objetivos. Para su aplicación, el auditor debe tener una buena experiencia en la elaboración de gráficas y flujogramas y dominar las reglas básicas al respecto. Este método se liga adecuadamente con un programa de trabajo específico ad-hoc a los requerimientos de la entidad examinada, por ello tiene un magnífico campo de aplicación en la auditoría integral.

Método de cuestionario.

Consiste en aplicar un cuestionario estándar previamente formulado, conteniendo preguntas respecto al desarrollo y control de las operaciones, especificando en ocasiones las personas que intervienen y sus funciones. El diseño de este cuestionario debe preverse de tal manera que las respuestas afirmativas indiquen una medida de control satisfactoria, mientras que las

las respuestas negativas señalan fallas e ineficiencias en los controles establecidos.

3.2.2. Revisión a los controles internos.

La revisión de los controles internos es una parte del enfoque integral, ya que es posible dirigir esta revisión exclusivamente a los sistemas establecidos.

Los objetivos que se buscan en la revisión del sistema de control interno deben enfocarse a determinar si los elementos de los controles existentes tienen un adecuado funcionamiento, conocer si es adecuado el sistema analizado en conjunto y si se cumple cabalmente.

La metodología de la auditoría que se aplique debe incluir procedimientos y métodos tendentes a lograr los objetivos mencionados. Esto se logra en la forma siguiente:

- El auditor debe allegarse de los organigramas, así como los flujos de operaciones y documentos de los procedimientos en vigor.
- El siguiente paso es revisar los elementos de control interno o, según el caso, las desviaciones al respecto.

- Debe seleccionarse una muestra de transacciones para prueba con objeto de determinar si los controles vigentes según el manual, se aplican en la práctica.
- Según el caso y las necesidades de la revisión, el auditor - en base a su criterio debe utilizar el muestreo estadístico.
- En el examen habrá que identificar las causas de los problemas existiendo básicamente dos alternativas al respecto:

Fallas originadas por el elemento humano

Fallas en el sistema de control interno

La mayor parte de la revisión del control interno deben ser - hechas mediante la evaluación de ciertos reportes y documentos tales como:

- Revisar los objetivos y políticas establecidos en el manual de operaciones.
- Revisar los cuadros de organización.
- Revisar la descripción de responsabilidad y funciones de los principales puestos.
- Analizar los deberes con las personas correspondientes.

Esto da lugar a que puedan existir tres tareas diferentes:

Lo que la persona piensa que debería estar haciendo

Lo que declara estar haciendo

Lo que realmente está haciendo.

- Revisar el catálogo de cuentas y los registros contables.
- Revisar el sistema presupuestal y los procedimientos relativos.

3.2.3. Estudio y evaluación del sistema de control interno del departamento de compras.

Para efectos del estudio, este punto es importante dentro de la actuación de auditor, ya que dirigirá toda su atención a los objetivos del control interno de la función a revisar, comprendida dentro de la metodología de la auditoría integral.

En este estudio intervendrán cada una de las auditorías constituyendo una técnica conjugada; lo cual significa aprovechar la aportación que brinda cada una de ellas y al final, complementarse para obtener una evaluación que permita visualizar en forma más amplia al departamento de compras.

3.3. Informes

3.3.1. Introducción.

Es el documento que representa la culminación del trabajo del auditor, reflejando su calidad profesional, conteniendo información objetiva y suficiente que muestra los resultados alcanzados en una revisión e incluyendo sugerencias tendentes a la solución de problemas, o para modificar sistemas y mejorarlos, todo ello para ofrecer información veraz y confiable, base para la toma de decisiones.

3.3.2. Objetivos

El informe persigue la finalidad de presentar a la administración el punto de vista objetivo de los aspectos administrativos, financieros y operativos de la entidad, es por ello que debe elaborarse con detenimiento y cuidado, justificando de paso la necesidad de la existencia del departamento de auditoría dentro de la organización.

Para lograr lo anterior es indispensable apoyar la formulación del informe con las siguientes bases:

- Que la información obtenida en el desarrollo del trabajo sea analizada, verificada y evaluada.

- Presentar las recomendaciones en forma clara, precisa y convincente.
- Que el examen comprenda el estudio de los controles operativos en vigor relacionados con los objetivos, políticas, procedimientos, planes de operación, relación con otros departamentos y la organización.
- Al respecto, el auditor debe tener la seguridad de haber realizado su análisis con cuidado y diligencia profesionales, - evaluando los elementos que habrán de modificarse al implementarse sus recomendaciones.
- Debe tomar en cuenta el elemento humano que se verá afectado con la implantación de sus recomendaciones.
- Presentar el informe con la mayor oportunidad, ya que implica para la dirección tomar decisiones y medidas correctivas en el momento que se necesita.
- Debe asegurarse de que el análisis de la información y en la formulación de sus sugerencias, ha tomado en cuenta las reglas para evitar errores en sus conclusiones.

3.3.3. Alcances

Por alcance podemos entender la profundidad de las revisiones llevadas al cabo en las diferentes áreas funcionales de la entidad.

Es conveniente hacer una breve descripción del trabajo desarrollado (alcance), así como mencionar las limitaciones encontradas al efecto, redundando esto en una mejor comprensión por parte del usuario.

3.3.4. Contenido.

Como ya se ha dicho, el informe es la consumación de una serie de pasos que están basados fundamentalmente en los resultados obtenidos del trabajo del auditor, procurando captar o sobresaltar aquellos puntos que se consideren de interés para el usuario.

El informe debe exponer brevemente los objetivos que dieron origen a la auditoría, debe procurar que el usuario no pierda el interés de conocer lo expuesto en él, por lo que es conveniente hacer un informe lo más corto posible, sin redundar en explicaciones innecesarias y logrando ser objetivo. También es necesario que el lector pueda juzgar, apreciar y evaluar la labor efectuada, cuidando a la vez de no presentar críticas sin-

hacer recomendaciones constructivas.

La redacción es parte esencial del informe, de tal manera que presente exactamente las circunstancias y hechos observados en forma clara, sencilla y precisa, procurando que no exista una tendencia ofensiva sin que por ello se omita información que deba darse a conocer, en cuyo caso es conveniente incluirla.

En caso de tratarse de asuntos técnicos en los que el auditor en su revisión no estuvo calificado para proponer recomendaciones específicas, será conveniente mencionar que su estudio se basó en la intervención y experiencia de un experto en determinado campo o especialización.

3.3.5. Presentación

A continuación se destaca los lineamientos más importantes a observar en la estructura del informe, y que son los siguientes:

Introducción

Estará dirigida al usuario del informe, refiriéndose a los objetivos de la revisión o investigación en forma clara y precisa.

Alcance de la revisión.

Es la profundidad que el auditor le dió a la investigación, -- operaciones evaluadas y examinadas, así como la descripción de los procedimientos empleados.

Limitaciones.

Durante la revisión pueden existir situaciones que impiden lograr una labor satisfactoria de acuerdo a lo planeado. Es conveniente que en el informe se mencionen estas limitaciones, ya que representan de cierta forma una salvaguarda para el auditor.

Resultados obtenidos.

Aquí se detallan los resultados del trabajo llevado al cabo, -- buscando como principal objetivo dejar perfectamente claras y soportadas todas y cada una de las evaluaciones.

Recomendaciones.

Como consecuencia del resultado obtenido el auditor expresa su opinión que deberá estar en congruencia con lo reportado. Además para hacer cualquier recomendación debe tomar en cuenta -- cuáles son los recursos con los que dispone la entidad para ponerlas en práctica; además de sugerir varias alternativas de acción de las cuales la entidad podrá elegir la que más convenga.

Es conveniente incluir documentos que permitan dar una mayor claridad en lo expuesto en el informe. Esto se logra mediante gráficas, diagramas, etc., presentados como anexos, sin incluirlos en el texto del informe. Las situaciones deberán ser presentadas partiendo de lo conocido, es decir, de cómo debe hacerse, según políticas o procedimientos presentados en su caso, ilustraciones y ejemplos.

3.3.6. Distribución.

El informe debe distribuirse de acuerdo con las políticas de la entidad, por lo que generalmente se dirige al gerente del departamento que ha sido examinado, así como a los gerentes de otros departamentos involucrados.

Por tanto, enviará copias del informe para dar a conocer los resultados de su labor a los siguientes funcionarios:

Al ejecutivo a quien reporta, con el propósito de que esté oportunamente enterado y pueda tomar decisiones que procedan según el caso; el jefe de departamento que ha sido examinado, con el objeto de que proceda a efectuar las modificaciones, cambios y correcciones que necesiten.

Finalmente, si hubiese la oportunidad de que el informe fuera-

comentado en una junta por todos los elementos involucrados, -
serfa una magnffica forma de concluir la auditorfa, ya que ade-
más habrfa oportunidad de tomar las decisiones del caso y, de-
esta manera, existirá el respaldo e interés que tienen los al-
tos ejecutivos por el trabajo del auditor.

CAPITULO 4**CASO PRACTICO**

4.1. Datos supuestos para el desarrollo del caso práctico

4.2. Descripción del departamento de compras

4.3. Metodología de la auditoría integral

4.4. Informe.

4.1. Datos supuestos para el desarrollo del caso práctico.

4.1.1. Introducción.

Este caso práctico tiene por objeto dar a conocer los aspectos más importantes del desarrollo de la auditoría integral en forma simplificada.

Esto significa que el tratamiento que se le da es simplemente-enunciativo y no detallista, por considerar que es más importante dar la idea genérica a manera de ejemplo, del sistema de control interno y procedimientos aplicables, de los hallazgos-e inconvenientes, así como el informe a presentar omitiendo un gran volumen de papeles de trabajo que es básicamente el desarrollo de los procedimientos (que sin embargo en toda auditoría deben elaborarse como evidencia del examen), dándole un sentido concreto del tema que se expone en el seminario.

4.1.2. Constitución.

La compañía fue constituida bajo el régimen de sociedad anónima, teniendo una antigüedad de 15 años con un capital de 90 millones de pesos. Su período contable coincide con el año natural.

4.1.3. Giro.

La empresa está dedicada a la elaboración, venta y representaciones de productos farmacéuticos. La casa matriz (planta y -- oficinas principales) se encuentra en la ciudad de México.

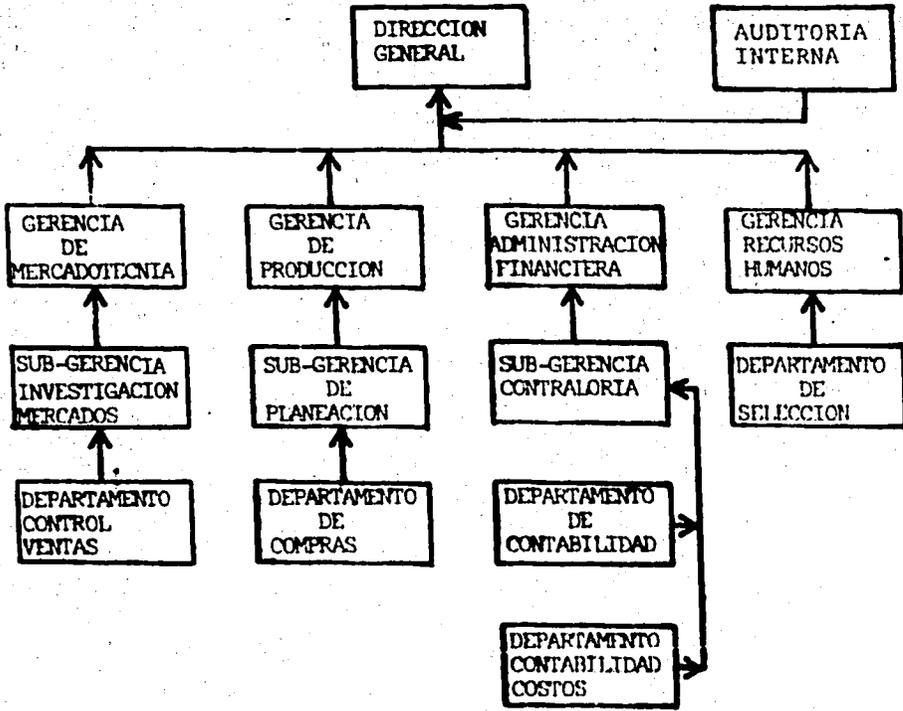
4.1.4. Objetivo.

Someter ciertos productos químicos (materias primas) a una serie de procesos de transformación y producción para obtener medicamentos en las líneas humana y veterinaria.

4.1.5. Organización.

La estructura organizacional de la empresa presenta la siguiente forma:

LABORATORIOS SALUD
O R G A N I G R A M A



→ REPORTA A

Breve descripción de puestos.

Director general

Tiene a su cargo la planeación, la dirección y el control de la empresa. Toma decisiones sobre la trayectoria financiera y de expansión.

Gerente de mercadotecnia

Lleva a cabo la planeación de ventas anuales con base en estudios de mercado. Mide y evalúa el funcionamiento de las ventas, vigila los canales de distribución y establece sistemas de ventas mediante áreas de consumo, conducto de mayorista, etc.

También controla el equilibrio de la distribución de los productos farmacéuticos en cantidades suficientes por las diversas zonas geográficas; hace comparaciones con lo presupuestado y corrige las desviaciones.

Gerente de producción

Tiene a su cargo la planeación de la producción mediante la administración de los consumos de materia prima y de materiales de acuerdo a lo presupuestado, control de calidad, distribución de las instalaciones para la producción, selección de ma-

quinaria, vigilancia de la existencia de almacenes y programas de control de compras.

Gerente de administración financiera

Contempla las siguientes funciones:

Pronostica tendencias económicas significativas que formen el fondo con el cual debe operar la entidad; expresa los objetivos generales en términos financieros, calculando los recursos y formulando el programa para llegar a esos objetivos; seleccionar las fuentes de los fondos que se necesitan; decidir la mejor utilización de los fondos y asignación de estos y formular las relaciones más efectivas de la entidad - volumen - costo.

Gerente de recursos humanos.

Tiene a su cargo el diseño de planes dirigidos a establecer objetivos y políticas de reclutamiento, selección, contratación y remuneración, así como rotación de personal. También tiene - bajo su responsabilidad la conservación del personal competente mediante planes de estímulos y motivaciones, dirigidos al aumento de la productividad individual.

4.1.6. Datos de volumen

a) Cantidad de ejecutivos

Director general	1
Gerentes	4
Sub-gerentes	3
Jefes de departamento	6

b) Cantidad de empleados 40

c) Cantidad de trabajadores 320

d) Cantidad de agentes

Zona norte	250
Zona sur	200
Zona centro	150

e) Cantidad de cobradores 40

Los agentes son también
medio de cobro

f) Cantidad de clientes

Distribuidores	1500
Farmacias	850
Médicos de botiquín	550
Hospitales	<u>100</u>
	3000

g) Movimientos mensuales aproximados

Cheques	350
Póliza de diario	15
Pólizas de ingresos	60
Facturas	2700
Estados de cuentas a clientes	3000
Vales de entrada al almacén	200
Vales de salida del almacén	450

4.1.7. Producción y ventas

La empresa elabora más de 100 productos en sus diversas presentaciones. La producción anual tiene un costo aproximado de 50 millones de pesos, del cual la materia prima representa el 40%, de costo de personal el 38% y los gastos de fabricación el 22%.

El sistema de costo utilizado dentro de la contabilidad industrial es el sistema de costo histórico o real por órdenes de producción.

En el año, las ventas ascendieron a 80 millones de pesos, principalmente al través de mayoristas (distribuidores) y otra parte ventas al menudeo.

Un 80% de las ventas aproximadamente se realiza a crédito.

Los conductos de ventas son por medio de los agentes controlados por las agencias de ventas. Estas cuentan con una existencia de mercancías adecuada a la demanda de las zonas que cubren. Tienen así mismo facultades para otorgar crédito de acuerdo con los lineamientos establecidos por la matriz. Los gastos son cubiertos por un presupuesto mensual autorizado. Las agencias cuentan con mobiliario, equipo e instalaciones necesarias para su funcionamiento.

4.2. Descripción del departamento de compras.

4.2.1. Responsabilidades y funciones.

El departamento de compras tiene la responsabilidad genérica - de adquirir la materia prima y materiales en las mejores condiciones posibles de calidad, precio y servicio; coadyuvando con los compromisos de la planeación de producción que la entidad necesita para lograr producir medicamentos de buena calidad.

Las responsabilidades particulares son:

- a) Seleccionar y cotizar al proveedor que otorgue mayores beneficios en la compra.
- b) Negociar y ajustar condiciones adicionales con los proveedores.
- c) Elaborar el pedido con todos los requisitos y detalles.
- d) Especificar el medio y ruta de embarque de la mercancía adquirida en el caso de ser de importación.

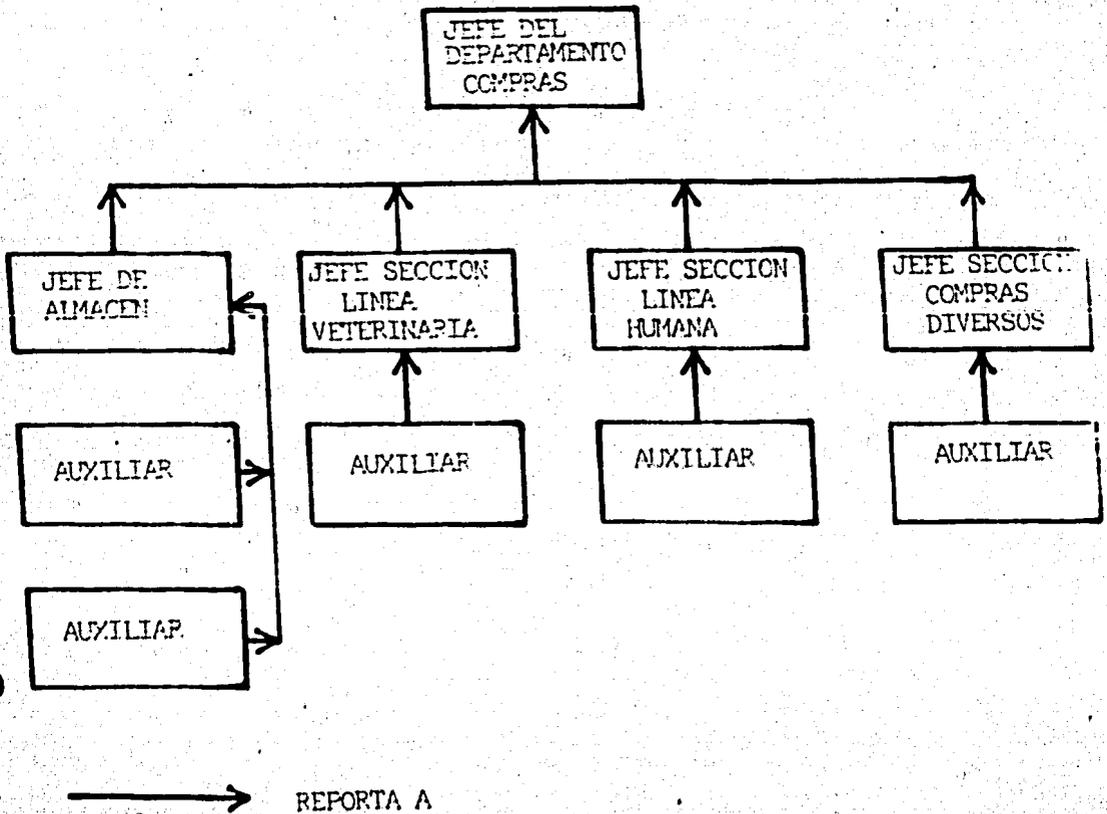
El departamento de compras tiene la responsabilidad de recepción de mercancías, autorización de pagos a proveedores, control de almacén y venta de material de salvamento o desperdicios.

4.2.2. Organización de compras.

Compras se encuentra ubicado en la siguiente forma:

Dentro de toda la estructura de la empresa reporta a la gerencia de producción. Su dependencia inmediata superior es de la sub-gerencia de planeación (ver en el organigrama citado en -- los antecedentes de "Laboratorios Salud, S.A.")

La estructura organizacional de compras es la siguiente:



Descripción:

Compras se encuentra estructurado por un jefe de departamento que tiene la responsabilidad de vigilar que se cumpla la proyección en las adquisiciones de materia prima y materiales de acuerdo a la planeación de producción, vigila que el departamento brinde el servicio adecuado y oportuno, tiene contacto con los proveedores directamente, estudia la situación económica de los precios en el mercado y tendencias inflacionarias que puedan modificar los planes en los costos de producción, delega autoridad y funciones a los jefes de sección, quienes se encargan conjuntamente con sus auxiliares de realizar las cotizaciones para productos humano, veterinaria y diversas compras, con variados proveedores. También reciben las requisiciones y formulan las órdenes de compra efectuando los trámites correspondientes; otra actividad es la de controlar el almacén para conocer las existencias y la oportunidad de la recepción. Tiene relación con el departamento de control de calidad para saber de la aceptación o rechazo y, en su caso, efectuar la devolución correspondiente que es la responsabilidad de compras.

Compras posee un manual de procedimientos que tiene por objeto lograr eficiencia departamental describiendo las políticas y -

procedimientos.

Este manual contiene lo siguiente:

1. Función general.

Adquisición y suministros de los artículos para la operación de la empresa.

2. Actividades principales.

- a) Control de adquisiciones de compra
- b) Análisis de mercado y selección de proveedores
- c) Solicitud de cotización
- d) Elaboración y control de pedidos
- e) Reportes de fluctuación de precios en el mercado

3. Descripción de funciones.

4.2.3. Autorización de las compras.

Estas son autorizadas por la sub-gerencia de planeación, que se encarga de coordinar y proyectar por un periodo la producción y, por supuesto la compra, así como los requisitos que deben cubrir las materias primas para determinado medicamento.

Compras está autorizada para abastecer con un plazo que no exceda de cinco meses la adquisición, esto es en el caso de compras planeadas; cuando son compras de urgencia el departamento tiene

la libertad de realizar las adquisiciones sin ninguna autorización o supervisión.

Las compras no están basadas a lo establecido en el presupuesto que está a cargo de contraloría, ya que como se ha citado - la sub-gerencia de planeación es la que se encarga de determinar las compras.

4.2.4. Sistema de compras.

El método de operaciones que utiliza el departamento, es el de compras centralizadas.

Al través del departamento se adquieren todas las materias primas y materiales; además, tiene la función de comprar papelería, útiles de aseo, diversos artículos y excepcionalmente maquinaria con especificaciones sumamente técnicas.

4.2.5. Selección de proveedores.

Para llevar a cabo la selección existe un catálogo de proveedores en donde se listan por producto o material requerido. No se lleva a cabo un reporte de cotizaciones base para la toma de decisiones.

Las cotizaciones se realizan mediante vía telefónica utilizando el catálogo. Esto significa que el jefe de departamento no

tiene ninguna restricción para elegir determinado producto, o sea es libre de seleccionar las mejores condiciones de acuerdo a su experiencia y necesidades.

Del 100% de los proveedores, normalmente se cotiza el 80% y el restante son proveedores únicos que controlan determinadas materias primas. En muchos casos por la situación anterior se ven obligados a importar, para lo cual la entidad cuenta con una sección de tráfico que se encarga de realizar los trámites aduanales necesarios.

4.2.6. Procedimiento de compras.

Este comienza cuando se recibe la requisición por parte de la subgerencia de planeación, se efectúa la cotización considerando después de este paso el que mejores condiciones proporciona. Seguidamente se formula la orden de compra; ésta es autorizada por planeación, de esta manera se procede al pedido.

Posteriormente el proveedor envía la mercancía, la recepción y control está a cargo del almacén, el cual mediante un memorando que envía a compras, confirma la entrada. El departamento de compras controla la entrada plasmando la descripción de la materia prima y fecha en las mismas órdenes de compra que originalmente dió inicio a esta operación.

Las liquidaciones de las compras por lo general están de conformidad con los términos pactados con los proveedores, existen ocasiones en que pueden surgir alteraciones o cambios en precios, esto significa cambios en los costos y registros, por lo que compras informa regularmente a contabilidad (costos) mediante memorandos de modificaciones, para actualizar los datos base para las contabilizaciones.

4.2.7. Datos de volumen	mensual	anual
Cantidad de requisiciones	300	3200
Cantidad de órdenes de compra	250	2700
Cantidad de cotizaciones	200	2500
Cantidad de informes de recepción	22	264

4.3. Metodología de la auditoría integral

4.3.1. Cuestionarios aplicables para evaluar el sistema de control interno.

LABORATORIOS SALUD, S.A.
 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
 COMPRAS
 AUDITORIA ADMINISTRATIVA

ELABORADO	
REVISADO	

PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
1. ¿Existe una revisión periódica de los objetivos y políticas de compras?				
2. ¿Se utiliza personal específico para vigilar el cumplimiento de los objetivos y políticas?				
3. ¿Existen manuales y procedimientos de compras?				
4. ¿Está centralizada la función de compras o — hay otros departamentos que también compran?				
5. ¿Realiza este departamento funciones adicionales a las de compras?				
6. ¿Se revisan periódicamente los estándares de calidad y otras especificaciones para reducir posibles requisitos excesivos?				
7. ¿Se utilizan controles que permitan asegurarse de las especificaciones de la compra, así como probar la calidad de los materiales que entran a la entidad.				
8. ¿Se usan contratos de pedidos bajo los cuales el proveedor está autorizado para tener en — existencia en cualquier tiempo una cantidad — de materiales a disposición del comprador de — tal manera que el problema de almacenaje de — estos materiales disminuya para la empresa?				

NA=NO APLICABLE.

LABORATORIOS SALUD, S.A.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPRAS
AUDITORIA ADMINISTRATIVA

ELABORO		
REVISO		

PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
9. ¿Se verifican periódicamente las condiciones de compra con los proveedores para ver si se pueden hacer cambios en las especificaciones que permitan una disminución en el costo de los productos?				
10. ¿Se ha tomado la precaución de mantener diversas fuentes de aprovisionamiento de materiales particularmente para materiales básicos en la fabricación evitando así que falle el abastecimiento?				
11. ¿Cuenta el departamento con instrucciones escritas indicando quiénes están autorizados para aprobar requisiciones, incluyendo los tipos de materiales- materias primas y niveles de peso, cantidad, etc.-?				
12. ¿Incluye la requisición descripciones completas y la fecha en que se requiere recibir los materiales?				
13. ¿Existen formas distintas para pedidos locales y de importación?				
14. ¿Se cuenta con especificaciones y descripciones precisas de los materiales y materias primas que se compran?				
15. ¿Se realizan algunas compras sin emplear las formas de pedido?				
NA=NO APLICABLE.				

LABORATORIOS SALUD, S.A.
 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
 COMPRAS
 AUDITORIA ADMINISTRATIVA

ELABORO		
REVISO		

PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
16. ¿Se informa a los departamentos solicitantes en los casos de retraso en la entrega?				
17. ¿Existen registros al corriente respecto a todos los puestos?				
18. ¿Existen pruebas de trabajo, de aptitudes y otros medios psicológicos que se usen en la selección, asignación de puestos y promociones?				
19. ¿Se usan manuales de capacitación adecuados y autorizados?				
20. ¿Existe un instructivo de políticas básicas de trabajo?				

NA=NO APLICABLE.

LABORATORIOS SALUD, S.A.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPRAS
AUDITORIA OPERACIONAL

ELABORO		
REVISO		

PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
1. ¿Se han documentado los procedimientos de compras?				
2. ¿Cubren los procedimientos los siguientes aspectos? <ul style="list-style-type: none"> - Requisiciones y métodos de selección de proveedores - Autorización y firmas requeridas - Formas, informes y registros necesarios 				
3. Los procedimientos existentes ¿comprenden los cambios a seguir en cuanto a desviaciones en cantidades y precios de acuerdo a los estándares?				
4. ¿Se coordina el departamento de compras con el de control de inventarios y planificación de producción para establecer puntos sistemáticos de nuevos pedidos?				
5. ¿Existen limitaciones de compras con respecto a cantidades, importes, aprobaciones, contratos especiales, etc.?				
6. Además del departamento de compras ¿existen otros departamentos o personas que efectúan compras?				
7. ¿Existen relaciones organizacionales y de operación con los departamentos de contabilidad de recepción y de planeación y control de calidad?				
NA=NO APLICABLE.				

LABORATORIOS SALUD, S.A.
 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
 COMPRAS
 AUDITORIA OPERACIONAL

ELABORO		
REVISO		

PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
8. ¿Son aprobadas las requisiciones de compra por un funcionario responsable?				
9. ¿En cada requisición se especifica adecuadamente lo solicitado al departamento de compras?				
10. ¿Existe un confiable sistema que informe las órdenes colocadas con proveedores, tendencias de precios, etc.?				
11. ¿Se encuentran divididas las funciones en tal forma que ningún empleado tiene la responsabilidad absoluta de una transacción de compras completa?				
12. ¿Se han establecido niveles de cantidad de compras en conexión con el control de inventario para asegurar la economía en los pedidos?				
13. ¿Se analizan en cada compra las condiciones del mercado y los costos de transportación?				
14. ¿Se verifican los precios de los artículos que no tengan un precio ya fijado después del recibo de la confirmación del pedido?				
15. ¿Están los pedidos de compra controlados de tal manera que los materiales recibidos se puedan identificar y verificar fácilmente?				

NA=NO APLICABLE.

LABORATORIOS SALUD, S.A.
 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
 COMPRAS
 AUDITORIA OPERACIONAL

ELABORO		
REVISO		

PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
16. ¿Se usan los informes del análisis del control de calidad como medida del desempeño del personal de compras?				
17. ¿Se envía directamente al departamento de contabilidad una copia del informe de recibido de material?				
18. ¿Se comparan las facturas en el departamento de contabilidad con los pedidos de compra, informe de recepción e informe de control?				
19. ¿Cuando hay cambios entre lo solicitado y lo que ofrece el proveedor, ¿se comenta con el departamento que lo requiere o solicita?				

NA=NO APLICABLE.

LABORATORIOS SALUD, S.A.
 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
 COMPRAS
 AUDITORIA INTERNA

ELABORO		
REVISO		

PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
1. ¿Las compras se hacen sólo con base en requisiciones firmadas por los jefes de los departamentos solicitantes?				
2. ¿Las compras (excepto las de pequeño monto), son tramitadas al través del departamento?				
3. ¿Las compras se realizan por medio de órdenes de compra prenumeradas, enviadas al proveedor?				
4. ¿Existe un catálogo de proveedores por artículo requeridos?				
5. ¿Se realizan búsquedas de fuentes alternativas?				
6. Para toda compra ¿se realiza previamente una cotización?				
7. ¿ Quien aprueba los precios de compra? a) Jefe de departamento de compras b) Si no, ¿por algún otro funcionario responsable?				
8. La calidad y cantidad de las mercancías recibidas ¿es determinada al tiempo de su recepción por alguna persona independiente a compras?				
9. ¿Se preparan en almacén informes de recepción? En el caso que sí se preparen, ¿están prenumerados?				

NA=NO APLICABLE.

LABORATORIOS SALUD, S.A.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPRAS
AUDITORIA INTERNA

ELABORO		
REVISO		

PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
<p>10. Las copias de informe de recepción son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Archivadas en el departamento de recepción - Proporcionadas al departamento de contabilidad. - Proporcionadas al departamento de compras. 				
<p>11. ¿Se notifica a contabilidad sobre mercancías devueltas a los proveedores?</p>				
<p>12. Los informes de recepción ¿se concilian con órdenes de compra u otro documento equivalente? ¿son periódicamente revisados e investigados para su registro apropiado?</p>				
<p>13. Las compras parciales o devueltas a los proveedores ¿son controladas al través de compras?</p>				
<p>14. Las facturas de los proveedores ¿son registradas inmediatamente después de recibidas?</p>				
<p>15. ¿Se envían primeramente las facturas de los proveedores al departamento de compras?</p>				
<p>16. Si es así, ¿son estas facturas verificadas en el departamento de compras?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Contra órdenes de compra, b) Contra informes de recepción (en cuanto a calidad y cantidad). 				

NA=NO APLICABLE.

LABORATORIOS SALUD, S.A.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPRAS
AUDITORIA INTERNA

ELABORO		
REVISO		

PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
<p>17. Si no es así, ¿son controladas en los puntos señalados arriba por?</p> <p>a) Departamento de contabilidad</p> <p>b) Otros (señálese)</p>				
<p>18. ¿Se sigue un sistema adecuado de registro y verificación sobre las entregas parciales, - aplicables a una sola orden de compra?</p>				
<p>19. En el caso de las filiales o representadas, - ¿hay un control adecuado que asegure que las mercancías compradas para entregar directamente al cliente (sin pasar por los almacenes) es facturada a éstos?</p>				
<p>20. Todas las compras (materias primas, materiales, servicios y gastos) ¿son contabilizadas en un registro de compras o registro de comprobantes como salidas de efectivo?</p>				
<p>21. Si algunas compras son registradas originalmente en los registros de salida de efectivo ¿están archivados los comprobantes originales en los mismos?</p>				

NA=NO APLICABLE.

4.3.2. Procedimientos aplicables para evaluar la función de compras.

Los procedimientos de auditoría mostrados en los programas de trabajo representan los mínimos que pueden aplicarse, caracterizándose por ser dinámicos, es decir, modificables en el transcurso de la auditoría de acuerdo con las circunstancias específicas del caso, siendo esto obligatorio para el auditor.

LABORATORIOS SALUD, S.A.
PROGRAMA DE TRABAJO
COMPRAS
AUDITORIA ADMINISTRATIVA

OBJETIVO(S) DE AUDITORIA Determinar que los objetivos y planes estén plenamente definidos y autorizados por la administración de la entidad, que se encuentren acorde con la realidad y necesidades del departamento. Determinar que sea la base para la implantación de políticas, procedimientos, etc. y, que sean del conocimiento de los integrantes de compras.	ALCANCE	OPORTUNIDAD	CEDULA DE AUDITORIA	HECHO POR	RESULTADO DE LA PRUEBA
PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA A APLICAR					
<p>Procedimientos para evaluar los objetivos y planes del departamento de compras.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cerciorarse que los objetivos y planes estén bien definidos. 2. Determinar si los planes ayudan al logro de los objetivos con el máximo de eficiencia y el mínimo de esfuerzo. 3. Cerciorarse que los objetivos y planes sean del conocimiento del departamento y, que la dirección esté de acuerdo con ellos. 4. Conocer si los objetivos son revisados periódicamente con la finalidad de ser mejorados. 					

LABORATORIOS SALUD, S.A.

PROGRAMA DE TRABAJO

C O M P R A S

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

OBJETIVO(S) DE AUDITORIA

Determinar que las políticas tengan la función de guías de acción que permitan la consecución de los objetivos, que se encuentren expuestas claramente y por escrito y, sean de conocimiento del personal del departamento. Determinar que estén de acuerdo a lo previsto en el manual, que sean razonables y adecuadas para los fines de la entidad.

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA A APLICAR

Procedimientos para evaluar las políticas del departamento de compras.

5. Investigar quién determina las políticas del departamento y, que se encuentren contenidas en un manual.
6. Revise que sean claras y adecuadas en relación con los objetivos de compras y, que sean del conocimiento del departamento.
7. Investigar lo conveniente de la función centralizada de compras.
8. Cerciorarse que la formulación del presupuesto de compras se determine de conformidad con los programas de producción y, analicen las variaciones cuando repercutan en las políticas.
9. Describa las políticas cuando el costo final de una orden de compra excede de la cantidad estimada y, como se aprueban los cambios de cantidades o especificaciones a la requisición original de compras.

ALCANCE

OPORTUNIDAD

CEDULA DE AUDITORIA

HECHO POR

RESULTADO DE LA PRUEBA

LABORATORIOS SALUD, S.A.
PROGRAMA DE TRABAJO
COMPRAS
AUDITORIA ADMINISTRATIVA

OBJETIVO(S) DE AUDITORIA	ALCANCE	OPORTUNIDAD	CEDULA DE AUDITORIA	HECHO POR	RESULTADO DE LA PRUEBA
PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA A APLICAR					
<p>Procedimientos para evaluar las políticas del departamento de compras.</p>					
<p>10. Determinar si los objetivos, planes y estrategias del departamento de compras están:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Documentados b) Entendidos y aceptados por el personal del departamento. c) Si son adecuados y encajan dentro de los objetivos de la entidad. 					
<p>11. Revisar y comentar las políticas y procedimientos determinando si están documentados y responden a los objetivos y finalidades de compras.</p>					
<p>12. Investigar si existen políticas para la selección de proveedores, cantidades que se deben solicitar, control de máximos, mínimos y liquidación de facturas.</p>					
<p>13. Listar las políticas para la aprobación de las compras por departamentos que requieren materia prima, materiales y, los límites de autorización cubiertos por instrucciones escritas.</p>					

LABORATORIOS SALUD, S.A.
PROGRAMA DE TRABAJO
COMPRAS
AUDITORIA ADMINISTRATIVA

OBJETIVO(S) DE AUDITORIA Determinar que la estructura orgánica del departamento esté bien definida en cuanto a la responsabilidad, autoridad, que refleje su situación actual y, no exista duplicidad de funciones.					
PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA A APLICAR	ALCANCE	OPORTUNIDAD	CEDULA DE AUDITORIA	HECHO POR	RESULTADOS DE LA PRUEBA
<p>Procedimientos para evaluar a la organización del departamento de compras.</p> <p>14. Saber si existe un organigrama actualizado del departamento.</p> <p>15. Cerciorarse que la gráfica funcional corresponde a la realidad.</p> <p>16. Investigar si contribuye la organización de compras a la consecución de los objetivos.</p> <p>17. Analizar como se da la delegación de autoridad y división de labores.</p> <p>18. Conocer si está bien definida la línea de autoridad en el departamento de compras.</p> <p>19. Analizar el manual de organización y asegurarse de lo adecuado de su contenido.</p>			•		

LABORATORIOS SALUD, S.A.
 PROGRAMA DE TRABAJO
 COMPRAS
 AUDITORIA ADMINISTRATIVA

OBJETIVO(S) DE AUDITORIA	ALCANCE	OPORTUNIDAD	CEDULA DE AUDITORIA	HECHO POR	RESULTADO DE LA PRUEBA
PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA A APLICAR					
<p>Procedimiento para evaluar a la organización del departamento de compras.</p> <p>20. Revisar los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) La estructura organizacional b) Descripciones de puestos c) Comunicación interdepartamental <p>21. Determinar si compras tiene otras responsabilidades definidas a las de suministros, y el por qué.</p> <p>22. Saber si el jefe de departamento se responsabiliza de las operaciones de sus subordinados y, si está acorde la responsabilidad con la autoridad.</p> <p>23. Listar las operaciones del departamento de tal manera que se cerciore que se encuentren divididas y, que se realicen en forma efectiva y eficiente.</p> <p>24. Describir las actividades que deben estar por escrito, así como su alcance y objetivos.</p>					

LABORATORIOS SALUD, S.A.
 PROGRAMA DE TRABAJO
 COMPRAS
 AUDITORIA ADMINISTRATIVA

OBJETIVO(S) DE AUDITORIA Determinar que las políticas para la administración del personal estén establecidas y sean las adecuadas a los requerimientos de la entidad, establezcan adecuados planes de reclutamiento, selección, capacitación, motivación y evaluación del personal; además, cerciorarse que se cumplan.	ALCANCE	OPORTUNIDAD	CEDULA DE AUDITORIA	HECHO POR	RESULTADO DE LA PRUEBA
PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA A APLICAR					
<p>Procedimientos para evaluar los recursos humanos del departamento de compras.</p> <p>25. Describa las políticas que se han establecido para selección y asignación del personal.</p> <p>26. Conocer los sistemas para evaluar la actuación dentro del departamento de compras.</p> <p>27. Juzgar lo adecuado de los manuales de inducción que se les proporciona a nuevos empleados y que cumpla con las características de orientación.</p> <p>28. Investigar que se cuenta con personal especializado para cada rama específica de compras.</p> <p>29. Obtener el porcentaje de rotación del personal de compras y analizarlo.</p> <p>30. Preguntar e investigar cual es el porcentaje del ausentismo, enfermedad y petición de transferencia del personal.</p> <p>31. Conocer que tipos de programas de capacitación y desarrollo se tienen disponibles.</p>					

LABORATORIOS SALUD, S.A.
 PROGRAMA DE TRABAJO
 C O M P R A S
 AUDITORIA ADMINISTRATIVA

OBJETIVO(S) DE AUDITORIA Determinar el adecuado aprovechamiento de los recursos materiales disponibles y de los controles establecidos, así como su contribución para la obtención de eficiencia en la operación de compras.	ALCANCE	OPORTUNIDAD	CEDULA DE AUDITORIA	HECHO POR	RESULTADO DE LA PRUEBA
PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA A APLICAR					
<p>Procedimientos aplicables para evaluar los recursos materiales del departamento de compras.</p>					
<p>32. Listar el equipo que se encuentra a disposición de compras y describa si está dispuesta la oficina en tal forma que se aproveche al máximo.</p>					
<p>33. Observar en que estado se encuentra el mobiliario y equipo, efectuando comentarios al respecto.</p>					
<p>34. Describir el equipo especial y los enseres así como el control que se ejerce sobre ellos.</p>					
<p>35. Listar el equipo excesivo así como el mecánico y el electrónico y cerciorarse si está dispuesto para su máxima utilización.</p>					
<p>36. Investigar si se puede mejorar el equipo y su disposición.</p>					

LABORATORIOS SALUD, S.A.
PROGRAMA DE TRABAJO
COMPRAS
AUDITORIA OPERACIONAL

OBJETIVO(S) DE AUDITORIA Determinar que los sistemas vigentes se utilicen debidamente y ayuden a la consecución de los objetivos, con un adecuado grado de eficiencia. Que se encuentren implantados en la estructura departamental de compras y estén en coordinación con los demás departamentos.	ALCANCE	OPORTUNIDAD	CEDULA DE AUDITORIA	HECHO POR	RESULTADO DE LA PRUEBA
PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA A APLICAR					
<p>Procedimientos para evaluar los sistemas y procedimientos del departamento de compras.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Investigar quién determina los sistemas y procedimientos del departamento de compras y que bases son las que se utilizan para determinarlos. 2. Cerciorarse que esté presentado por escrito el programa de sistemas y procedimientos. 3. Asegurarse que el personal de compras esté enterado de sus responsabilidades en los sistemas y procedimientos. 4. Investigar que los sistemas establecidos operen con eficiencia en la selección de proveedores y, que se respeten los procedimientos de requisición de compra. 5. Investigar si es respetado el procedimiento para la requisición de compras. 6. Determinar si existe la posibilidad de simplificar los sistemas y procedimientos ya sea integrarlos o mejorarlos. 					

LABORATORIOS SALUD, S.A.
 PROGRAMA DE TRABAJO
 COMPRAS
 AUDITORIA OPERACIONAL

OBJETIVO(S) DE AUDITORIA	ALCANCE	OPORTUNIDAD	CEDULA DE AUDITORIA	HECHO POR	RESULTADO DE LA PRUEBA
PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA A APLICAR					
<p>7. Examinar que esté acorde los sistemas y procedimientos con la estructura y políticas de compras.</p> <p>8. Investigar si proporcionan los medios para lograr los objetivos con la mayor productividad posible.</p>					

LABORATORIOS SALUD, S.A.
PROGRAMA DE TRABAJO
C O M P R A S
AUDITORIA OPERACIONAL

OBJETIVO(S) DE AUDITORIA	ALCANCE	OPORTUNIDAD	CEDULA DE AUDITORIA	HECHO POR	RESULTADO DE LA PRUEBA
<p>PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA A APLICAR</p>					
<p>Procedimientos para evaluar las operaciones y el control interno del departamento de <u>compras</u>.</p> <p>9. Recorrer la compañía, investigar el servicio que está prestando compras a ingeniería, control de calidad, inventarios, producción, etc.</p> <p>10. Analizar la operación mediante la utilización de flujogramas y juzgar su eficiencia.</p> <p>11. Determinar si existe información relativa a:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Disponibilidad de material b) Tendencias de precios c) Disponibilidad del transporte d) Tiempos de entrega e) Presupuestos y cambios en los mismos. <p>12. Investigar causas de las demoras en el envío de artículos por los proveedores.</p> <p>13. Conocer con que frecuencia rechaza el departamento de control de calidad las materias primas compradas.</p> <p>14. Investigar las razones de los movimientos lentos de las materias primas obsoletas.</p>					

LABORATORIOS SALUD, S.A.
 PROGRAMA DE TRABAJO
 COMPRAS
 AUDITORIA OPERACIONAL

OBJETIVO(S) DE AUDITORIA	ALCANCE	OPORTUNIDAD	CEDULA DE AUDITORIA	HECHO POR	RESULTADO DE LA PRUEBA
PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA A APLICAR					
<p>Formas.</p> <p>15. Investigar que formas son las utilizadas en la operación de compras y, listar el destino de cada una de las copias.</p> <p>16. Determinar si las formas satisfacen las necesidades para las cuales fueron creadas.</p> <p>17. Examinar las órdenes de compra de tal manera que, sean claras, completas y que el proveedor comprenda los términos y condiciones.</p>					

LABORATORIOS SALUD, S.A.
 PROGRAMA DE TRABAJO
 COMPRAS
 AUDITORIA OPERACIONAL

OBJETIVO(S) DE AUDITORIA	ALCANCE	OPORTUNIDAD	CEDULA DE AUDITORIA	HECHO POR	RESULTADO DE LA PRUEBA
PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA A APLICAR					
<p>Requisiciones</p> <p>18. Investigar quién aprueba las requisiciones y si se tienen instrucciones escritas en el departamento, indicando las personas autorizadas para aprobar éstas.</p> <p>19. Cerciorarse que la persona que apruebe las requisiciones demuestra tener la información y elementos adecuados para llevar a cabo una aprobación inteligente.</p> <p>20. Examinar si se dan algunas prioridades a las requisiciones hechas por los departamentos operativos importantes.</p> <p>21. Examinar que las formas empleadas para la requisición de compras contengan los datos necesarios claramente.</p> <p>22. Investigar con que frecuencia se presentan requisiciones de tipo urgente.</p>					

LABORATORIOS SALUD, S.A.
PROGRAMA DE TRABAJO
COMPRAS
AUDITORIA OPERACIONAL

OBJETIVO(S) DE AUDITORIA					
PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA A APLICAR	ALCANCE	OPORTUNIDAD	CEDULA DE AUDITORIA	HECHO POR	RESULTADO DE LA PRUEBA
<p>Pedidos</p> <p>23. Analizar que todos los pedidos tengan como antecedente una requisición y que se encuentren debidamente relacionados estos documentos por medio de índices o claves.</p> <p>24. Investigar si el tiempo que tarda la colocación del pedido se puede considerar normal.</p> <p>25. Investíguense las causas, si en la orden (pedido) se omitió el precio, condiciones especiales, vfas de embarques, fecha, etc.</p> <p>26. Cerciorarse que se lleven a cabo varias cotizaciones antes de colocar un pedido, seleccionando al proveedor en forma adecuada considerando precio y calidad.</p> <p>27. Asegúrese que se lleve un registro sobre la actuación de los proveedores en cuanto a tiempo de entrega, calidad y condiciones, etc.</p>					

LABORATORIOS SALUD, S.A.
 PROGRAMA DE TRABAJO
 COMPRAS
 AUDITORIA OPERACIONAL

OBJETIVO(S) DE AUDITORIA	ALCANCE	OPORTUNIDAD	CEDULA DE AUDITORIA	HECHO POR	RESULTADO DE LA PRUEBA
PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA A APLICAR					
<p>Recepción de materiales.</p> <p>28. Cerciorarse que al jefe de almacén se le proporcione una copia de pedido para poder comprobar la entrega que haga el proveedor.</p> <p>29. Investigar si hay lmites de tolerancia previstos para la recepción de sobre entrega.</p> <p>30. Examinar que el almacenista reporta con oportunidad la recepción de la materia prima o materiales y que realice un informe detallado de lo recibido.</p> <p>31. Averiguar los procedimientos que se llevan a cabo cuando las entregas no rednen los requisitos, ya sea en cantidad, calidad o precio, y como se tramita su devolución o restitución.</p>					

LABORATORIOS SALUD, S.A.
PROGRAMA DE TRABAJO
C O M P R A S
AUDITORIA INTERNA

OBJETIVO(S) DE AUDITORIA Determinar que las compras efectuadas se encuentren adecuadamente registradas en la contabilidad y razonablemente presentadas en los estados financieros. Cerciorarse que el registro contable de las compras, cumpla con principios de contabilidad.	ALCANCE	OPORTUNIDAD	CEDULA DE AUDITORIA	HECHO POR	RESULTADO DE LA PRUEBA
PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA A APLICAR					
<p>Procedimientos para evaluar el sistema contable del departamento de compras.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar las cuentas de auxiliares de compras, cuentas por pagar, efectivo y observe cualquier asiento poco usual para ampliar la investigación. 2. Observar las labores de oficina y hacer preguntas al personal para obtener una seguridad razonable de que se observan las políticas y procedimientos de control interno contable que dependen básicamente de una apropiada segregación de funciones. 3. Verificar la secuencia numérica de los órdenes de compra seleccionadas y realice el siguiente procedimiento: <ol style="list-style-type: none"> a) Examinar los órdenes de compra para determinar si cumplen con los requisitos de aprobación, exactitud aritmética y condiciones de entrega. b) Comparar los órdenes de compra con los desembolsos y examine los informes de recepción, las facturas y otra documentación comprobatoria. 					

LABORATORIOS SALUD, S.A.
PROGRAMA DE TRABAJO
COMPRAS
AUDITORIA INTERNA

OBJETIVO(S) DE AUDITORIA	ALCANCE	OPORTUNIDAD	CECULA DE AUDITORIA	HECHO POR	RESULTADO DE LA PRUEBA
PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA A APLICAR					
<p>4. Examinar el libro diario y comprobantes de -- compras y proceder de la siguiente forma:</p> <p>a) Comprobar las sumas de las columnas con el objeto de que cuadren los totales.</p> <p>b) Cotejar un número razonable de asientos -- contra el mayor.</p> <p>5. Comprobar documentalmente las compras efectuadas, verificando:</p> <p>a) Que las órdenes de compra se expidan por orden numérico.</p> <p>b) Que exista la documentación respectiva por cada una de las operaciones (requisición, cotización, pedimento aduanal, etc.)</p> <p>c) Que la documentación relativa a cada operación coincida en cuanto a cantidad, precio descripción, etc.</p> <p>d) Que tanto la requisición como la orden de compra estén aprobadas por una persona autorizada para ello.</p> <p>e) La correcta clasificación contable de acuerdo con su naturaleza comparándola con el correspondiente documento contabilizador (póliza de diario, de compras, etc.) y los registros auxiliares contables relativos.</p>					

LABORATORIOS SALUD, S.A.
PROGRAMA DE TRABAJO
COMPRAS
AUDITORIA INTERNA

OBJETIVO(S) DE AUDITORIA	ALCANCE	OPORTUNIDAD	CEDULA DE AUDITORIA	HECHO POR	RESULTADO DE LA PRUEBA
PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA A APLICAR					
<p>6. Estudiar la acumulación de las erogaciones — efectuadas en la adquisición y hasta la entrega de almacenes en la empresa, tales como precio de factura, derechos, gastos aduanales, — fletes, etc., estudiar la política contable — y en su caso determinar inconsistencias.</p> <p>7. Revisar selectivamente, documentación que ampare gastos diferentes a compras, fletes y — gastos aduanales cerciorándose de que:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Se cubrirán todos los requisitos de control previos a su pago. b) Revise todos los requisitos fiscales c) Investigar si se tratan de gastos normales d) Que se refieran a gastos que se realicen — de acuerdo con un contrato o convenio. <p>8. Investigar las deducciones en el pago por devoluciones, rebajas, descuentos, embarques, — etc.</p>					

LABORATORIOS SALUD, S.A.
PROGRAMA DE TRABAJO
C O M P R A S
AUDITORIA INTERNA

OBJETIVO(S) DE AUDITORIA	ALCANCE	OPORTUNIDAD	CECULA DE AUDITORIA	HECHO POR	RESULTADO DE LA PRUEBA
PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA A APLICAR					
9. Verificar el correcto registro contable de las compras efectuadas contra las cuentas de mayor de inventarios y proveedores.					
10. Verificar el registro de las compras efectuadas en auxiliares de inventarios y de proveedores y la corrección aritmética de los movimientos efectuados en dichos auxiliares.					
11. Examinar la devolución a proveedores verificando: <ul style="list-style-type: none"> a) Autorización b) Correcta valuación de acuerdo con las facturas de los proveedores y corrección aritmética. c) Correcta contabilización d) Notas de crédito a proveedores e) Dedución a los pagos a proveedores por el importe de la devolución f) Créditos en auxiliares a inventarios g) Cargos en los auxiliares de proveedores. 					

LABORATORIOS SALUD, S.A.
PROGRAMA DE TRABAJO
COMPRAS
AUDITORIA INTERNA

OBJETIVO(S) DE AUDITORIA					
PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA A APLICAR	ALCANCE	OPORTUNIDAD	CEDULA DE AUDITORIA	HECHO POR	RESULTADO DE LA PRUEBA
<p>12. Analizar los saldos de mercancías en tránsito y referenciar las partidas con pedidos pendientes de recibirse y/o contratos de compra celebrados por la compañía.</p> <p>13. Determinar si existen mercancías sujetas a permisos oficiales de importación. En su caso, verificar el cumplimiento de las leyes relativas.</p> <p>14. Estudiar y criticar los procedimientos de selección de proveedores en cuanto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Los sistemas de clasificación de proveedores. b) Listas de precios aprobadas c) Cotizaciones competitivas d) Fuentes múltiples de abastecimiento. <p>15. Revisar la disponibilidad que hay de otros datos significativos sobre operaciones de tipo estadístico como:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Pedidos abiertos b) Lista de requisiciones pendientes c) Tendencias de precios de materias primas y materiales d) Compromisos pendientes e) Volumen de casos por proveedor. 					

4.3.3. Problemas encontrados en la revisión de la Auditoría Integral.

LABORATORIOS SALUD, S.A.
RESUMEN DE PROBLEMAS ENCONTRADOS
AUDITORIA ADMINISTRATIVA

REFERENCIA	HALLAZGOS CAUSAS Y/O CONSECUENCIAS	SUGERENCIAS
	<p>1. A pesar de existir el sistema de compras centralizadas, se encontró que la gerencia de producción adquiere materia prima con la autorización del gerente de producción, sin intervención del departamento de compras.</p> <p>Esto da lugar a que el departamento de compras desconozca diversas actividades que no tienen un tratamiento adecuado; existiendo preferencia por parte del gerente de producción hacia un proveedor en especial.</p>	<p>Producción no debe llevar a cabo ninguna adquisición, ya que desvirtúa su función.</p> <p>Como norma de control todas las adquisiciones deben ser centralizadas al través del departamento de compras.</p> <p>De esta manera se definen las funciones y responsabilidades entre producción y compras, evitando de esta manera posibles irregularidades.</p>

LABORATORIOS SALUD, S.A.
RESUMEN DE PROBLEMAS ENCONTRADOS
AUDITORIA ADMINISTRATIVA

REFERENCIA	HALLAZGOS CAUSAS Y/O CONSECUENCIAS	SUGERENCIAS
	<p>2. El jefe de compras ha tenido preferencia por un proveedor, el cual suministra a la entidad importantes cantidades de materia prima y, regularmente, le envía obsequios a nuestro ejecutivo.</p> <p>Este tipo de situaciones no están previstas dentro del manual de políticas.</p> <p>Al existir preferencia por un proveedor se omiten los procedimientos normales de cotización, con el objeto de buscar condiciones que no en todos los casos son las óptimas.</p>	<p>Es conveniente que el jefe de compras reusen aceptar todo tipo de obsequios que dan origen a obligarse para contratar determinada compra.</p> <p>Se sugiere establecer en el manual como política, abstenerse en forma definitiva de cualquier aceptación de obsequios.</p> <p>Cerciorarse que esta política se cumpla. Esto se logra al través de la supervisión constante del departamento de auditoría interna.</p>

LABORATORIOS SALUD, S.A.
RESUMEN DE PROBLEMAS ENCONTRADOS
AUDITORIA ADMINISTRATIVA

REFERENCIA	HALLAZGOS CAUSAS Y/O CONSECUENCIAS	SUGERENCIAS
	<p>3. Los sistemas con los que opera el departamento de compras no se encuentran definidos por escrito.</p> <p>El jefe de compras no ha procurado establecer manuales administrativos que permitan una adecuada estructura departamental.</p> <p>Esto no permite darlas a conocer y, saber como funcionan los sistemas y la acción a seguir.</p>	<p>Es necesario establecer manuales administrativos que describan los sistemas vigentes en la operación de la entidad.</p> <p>Esto permite dar a conocer al personal en forma objetiva los sistemas, procedimientos y normas para el cumplimiento de los planes de acción de la dirección, permitiendo visualizar la relación y coordinación con los demás departamentos y, sobre todo desarrollar un trabajo de mantenimiento continuo a los sistemas y procedimientos.</p>

LABORATORIOS SALUD, S.A.
RESUMEN DE PROBLEMAS ENCONTRADOS
AUDITORIA ADMINISTRATIVA

REFERENCIAS	HALLAZGOS CAUSAS Y/O CONSECUENCIAS	SUGERENCIAS
	<p>4. Se observó la ausencia de políticas, objetivos y sistemas para evaluar internamente al personal de compras.</p>	<p>Con respecto a la evaluación del personal, es necesario - establecer un sistema para - evaluar la actuación del personal, con parámetros medibles como es el desempeño, - dominio de su trabajo, capacidad, responsabilidades - asumidas, aptitudes y características de la persona como - liderazgo, madurez emocional, autoconfianza, etc.</p> <p>Lo anterior se puede complementar con formatos que contengan calificaciones periódicas que sirvan de antecedente o historial durante un determinado lapso para evaluar el desempeño del personal.</p>

LABORATORIOS SALUD, S.A.
RESUMEN DE PROBLEMAS ENCONTRADOS
AUDITORIA ADMINISTRATIVA

REFERENCIA	HALLAZGOS CAUSAS Y/O CONSECUENCIAS	SUGERENCIAS
	<p>5. Se observó que no existe descripción de puestos del personal de compras.</p> <p>El personal conoce tácitamente las funciones que cotidianamente realiza, pero no cuenta con una descripción formal donde se analice su puesto al detalle.</p> <p>El jefe de compras no se ha preocupado por elaborarlos.</p> <p>Esto puede originar malinterpretaciones o falta de apreciación de la naturaleza y condiciones del trabajo.</p>	<p>Es indispensable que como complemento directo y lo básico al organigrama se establezca formalmente la descripción de responsabilidades de cada puesto.</p> <p>La descripción de un puesto, debe utilizarse incluso para la selección y contratación del personal, de tal forma que se contrate al individuo idóneo para cada puesto. (que el perfil de la persona coincida con las características y requisitos del puesto).</p>

LABORATORIOS SALUD, S.A.
RESUMEN DE PROBLEMAS ENCONTRADOS
AUDITORIA OPERACIONAL

REFERENCIA	HALLAZGOS CAUSAS Y/O CONSECUENCIAS	SUGERENCIAS
	<p>1. El departamento de compras tiene a cargo otras funciones adicionales, como la venta de material de salvamento o desperdicio, incluyendo su facturación.</p> <p>La sub-gerencia de planeación le asignó esta función, por considerar que tiene los medios de venta al través de los proveedores.</p> <p>Con esto el departamento de compras está descuidando su función principal, ya que invierte tiempo encausado a otros fines. Esto también da lugar a negociaciones personales y abusos por parte del jefe de compras.</p>	<p>Es recomendable que compras no interfiera en funciones diferentes a las que originalmente debe dedicarse.</p> <p>Esto significa, evitar que se mezcle la operación de comprar y a la vez vender, que pudiera dar lugar a manipulaciones favorables para el jefe de compras.</p> <p>La manera más conveniente de llevar a cabo esta operación es al través de la autorización de la gerencia de producción y la gestión de venta por parte del departamento de mercadotecnia.</p> <p>Estos ingresos deben supervisarse cuidadosamente, desde su cuantificación, autorización y registro.</p>

LABORATORIOS SALUD, S.A.
RESUMEN DE PROBLEMAS ENCONTRADOS
AUDITORIA OPERACIONAL

REFERENCIA	HALLAZGOS CAUSAS Y/O CONSECUENCIAS	SUGERENCIAS
2.	<p>Se observó que la materia prima que adquiere compras es rechazada continuamente por control de calidad.</p> <p>Compras no ha procurado tener las suficientes fuentes alternativas para adquirir materia prima específica. Por tanto, se ha dedicado a comprar a determinados proveedores que otorgan beneficiosas condiciones de pagos, descuidando las normas de calidad que se requieren y ocasionando retraso en la producción.</p>	<p>Es recomendable que la subgerencia de planeación supervise continuamente al departamento de compras, para cerciorarse que las adquisiciones cumplan adecuadamente con los requisitos de control de calidad.</p> <p>Compras debe procurar buscar constantemente fuentes alternativas, para poder realizar una adecuada cotización y obtener el mejor beneficio, tanto en calidad como en precio.</p> <p>Para lograr una adecuada decisión sobre compras, es conveniente que por cada una de ellas se elabore un reporte de cotización, que contenga los diversos proveedores con que tuvo contacto, los precios y sobre todo quien proporciona las mejores condiciones de calidad.</p>

LABORATORIOS SALUD, S.A.
RESUMEN DE PROBLEMAS ENCONTRADOS
AUDITORIA OPERACIONAL

REFERENCIA	HALLAZGOS CAUSAS Y/O CONSECUENCIAS	SUGERENCIAS
		<p>La decisión final para adquirir la materia prima a un determinado proveedor.</p> <p>Debe estar basada en la calidad de las muestras analizadas por el departamento de control de calidad, en relación a un tema de proveedores que ofrezcan buenas condiciones financieras.</p>

LABORATORIOS SALUD, S.A.
RESUMEN DE PROBLEMAS ENCONTRADOS
AUDITORIA OPERACIONAL

REFERENCIA	HALLAZGOS CAUSAS Y/O CONSECUENCIAS	SUGERENCIAS
<p>3. Se encontró que compras ha venido retrasando el trámite de la devolución de materia prima que fue rechazada por el departamento de control de calidad.</p> <p>Este trámite tarda hasta dos meses en efectuarse. Esto es debido a la carencia de coordinación de las actividades del personal y principalmente del jefe de compras.</p> <p>Producción continuamente tiene retraso en comparación con su programa, ya que las existencias no cumplen con los requisitos y especificaciones.</p>	<p>Como medida de control es necesario establecer en el manual-políticas sobre tiempos-límite para tramitar la devolución de materia prima rechazada por el departamento de control de calidad.</p> <p>Este puede ser durante el transcurso de los tres días siguientes a la fecha de su rechazo, esto permitirá que producción no sufra retrasos importantes en relación a sus planes.</p> <p>También es necesario que la subgerencia de planeación supervise continuamente esta situación y, por parte del departamento de compras, debe coordinar sus actividades de tal manera que le permita realizar los trámites en los tiempos previstos de acuerdo con el manual.</p>	

LABORATORIOS SALUD, S.A.
RESUMEN DE PROBLEMAS ENCONTRADOS
AUDITORIA OPERACIONAL

REFERENCIA	HALLAZGOS CAUSAS Y/O CONSECUENCIAS	SUGERENCIAS												
	<p>4. Todos los pedidos y pagos a proveedores son autorizados por el jefe de compras.</p> <p>No existe una definición de responsabilidad al respecto.</p> <p>Al no existir filtros para cerciorarse de la actuación de compras, no hay control.</p>	<p>Es necesario que se definan responsabilidades en relación a la función de compras. Para mejorar esta situación se propone lo siguiente:</p> <p>Es conveniente que fijen límites de autorización que permitan controlar las compras. A continuación se propone un tabulador que determina las autorizaciones requeridas:</p> <p>Límites</p> <table style="margin-left: 40px;"> <tr> <td>Hasta</td> <td></td> <td>\$100,000.-</td> </tr> <tr> <td>\$100,000.-</td> <td>a</td> <td>5 millones</td> </tr> <tr> <td>5 millones</td> <td>a</td> <td>15 millones</td> </tr> <tr> <td>15 millones</td> <td colspan="2">en adelante</td> </tr> </table> <p>Autorización.</p> <p>Jefe de compras Jefe de compras y contralor Director financiero Consejo de administración</p> <p>Lo anterior tiene por objeto, - el autorizar con conocimiento - de la situación financiera y capacidad de endeudamiento, en - que pudiera comprometerse la entidad.</p>	Hasta		\$100,000.-	\$100,000.-	a	5 millones	5 millones	a	15 millones	15 millones	en adelante	
Hasta		\$100,000.-												
\$100,000.-	a	5 millones												
5 millones	a	15 millones												
15 millones	en adelante													

LABORATORIOS SALUD, S.A.
RESUMEN DE PROBLEMAS ENCONTRADOS
AUDITORIA OPERACIONAL

REFERENCIA	HALLAZGOS CAUSAS Y/O CONSECUENCIAS	SUGERENCIAS
	<p>5. El almacén elabora su informe de recepción con quince días de retraso. Estos van dirigidos a los departamentos de compras y contabilidad.</p> <p>No existe una coordinación adecuada en el almacén, además se carece de oportunidad en la supervisión.</p>	<p>El almacén debe elaborar el informe de recepción y tramitarlo a más tardar el día siguiente de la entrega de los proveedores.</p> <p>La subgerencia de planeación debe supervisar que el almacén entregue oportunamente sus reportes de recepción para evitar retrasos en la función de contabilidad.</p>

LABORATORIOS SALUD, S.A.
RESUMEN DE PROBLEMAS ENCONTRADOS
AUDITORIA OPERACIONAL

REFERENCIA	HALLAZGOS CAUSAS Y/O CONSECUENCIAS	SUGERENCIAS
	<p>6. El departamento de compras — tiene la función adicional de — coordinar las existencias del almacén.</p> <p>Esto se debe a que la gerencia — de producción considera necesario que esta función la lleve a cabo compras para controlar las existencias y vigilar los stocks para el abastecimiento oportuno.</p> <p>Compras no informa en forma adecuada y oportuna de las existencias a la subgerencia de planeación para que pueda proyectar la producción; además se carece de supervisión al almacén, ya que no proporciona información lo suficientemente autorizada y confiable.</p>	<p>Es conveniente establecer políticas que definan una segregación de funciones y responsabilidades.</p> <p>Lo anterior se refiere a que — el departamento de compras debe dedicarse exclusivamente a la función de abastecimiento y, el almacén controle las existencias, así como proporcionando información de ellas en forma oportuna, bajo la supervisión de la subgerencia de planeación que es a quien le interesan las existencias para proyectar la producción.</p>

LABORATORIOS SALUD, S.A.
RESUMEN DE PROBLEMAS ENCONTRADOS
AUDITORIA INTERNA

REFERENCIA	HALLAZGOS CAUSAS Y/O CONSECUENCIAS	SUGERENCIAS								
	<p>1. El departamento de contabilidad de costos durante los últimos seis meses ha venido registrando a un costo diferente al correcto en las siguientes materias primeras:</p> <p style="text-align: center;">Materia Prima</p> <p>Carbonato de calcio Sulfato de potasio Sulfato de magnesio</p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Costos correcto</th> <th style="text-align: left;">contabilizado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>\$ 120 Kg</td> <td>\$ 100 Kg</td> </tr> <tr> <td>400</td> <td>375</td> </tr> <tr> <td>900</td> <td>850</td> </tr> </tbody> </table> <p>Esto se debe a que la fuente de información que se utiliza es la orden de compra o pedido.</p> <p>En muchos casos las facturas presentadas a revisión por el proveedor tienen diferentes precios a los que originalmente se tiene en el pedido.</p>	Costos correcto	contabilizado	\$ 120 Kg	\$ 100 Kg	400	375	900	850	<p>Es conveniente que contabilidad registre con la remisión o factura que presenta el proveedor, ya que contiene el último precio al que se adquirió.</p> <p>También es necesario que el departamento de compras tenga constante comunicación con los proveedores para estar enterado de los cambios en los precios, e informar a contabilidad oportunamente.</p> <p>Como medida de control el departamento de contabilidad debe comparar el pedido con las remisiones, de esta manera se evita cualquier error al registrar el costo.</p>
Costos correcto	contabilizado									
\$ 120 Kg	\$ 100 Kg									
400	375									
900	850									

LABORATORIOS SALUD, S.A.
RESUMEN DE PROBLEMAS ENCONTRADOS
AUDITORIA INTERNA

REFERENCIA	HALLAZGOS CAUSAS Y/O CONSECUENCIAS	SUGERENCIAS
	<p>2. Se encontró que las devoluciones que se hacen a los proveedores de materia prima rechazada — por control de calidad, no se supervisan ni controlan en forma adecuada, ya que aparentemente se tramita la salida del almacén mediante aviso telefónico que realiza el jefe de compras, pero que en variadas ocasiones la materia prima sigue permaneciendo físicamente.</p>	<p>Es conveniente que el departamento de compras coordine las devoluciones en forma adecuada para lo cual se sugiere lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Control de calidad enviará al departamento de compras memorando de rechazo. 2) Se autorizará la devolución al almacén mediante vales de salida firmados por el jefe de compras. 3) Se valorará la materia prima de acuerdo a las remisiones de los proveedores y corrección aritmética. 4) Compras avisará de la operación al departamento de contabilidad para su correcto y oportuno registro. 5) Compras tramitará con el proveedor la nota de crédito correspondiente.

LABORATORIOS SALUD, S.A.
RESUMEN DE PROBLEMAS ENCONTRADOS
AUDITORIA INTERNA

REFERENCIA	HALLAZGOS CAUSAS Y/O CONSECUENCIAS	SUGERENCIAS
	<p>3. Durante el examen documental - se encontró que hay diferencia en cantidad y precio entre la orden de compra y la factura.</p> <p>Esto se debe a que no existe un - confiable procedimiento que <u>permi</u>ta informar de los cambios <u>imp</u>revistos que modifican los pedidos - originales, a consecuencia de los requerimientos de planeación en - que se necesita un cambio o <u>inc</u>remento de materia prima.</p>	<p>Es recomendable que se contro - len oportunamente los cambios - imprevistos en el precio y <u>can</u>tidad.</p> <p>Esto se logra mediante una co - municación constante entre el - el jefe de compras y los <u>depar</u>tamentos involucrados en la -- operación, como son:</p> <p>Producción, almacén, <u>contabili</u>dad de costos y cuentas por <u>pa</u>gar.</p> <p>Esta comunicación debe ser in - mediata y por escrito con el - objeto de proceder a los <u>ajus</u>tes necesarios y, mantener una información correcta y <u>confia</u>ble.</p>

4.4. INFORME DE AUDITORIA

CONTENIDO

EXAMEN AL RUBRO DE COMPRAS

PERIODO DE REVISION

ALCANCE

PROCEDIMIENTOS

OPINION

SITUACIONES ENCONTRADAS Y SUGERENCIAS

Sr.
DIRECTOR FINANCIERO
LABORATORIOS SALUD, S.A.

He examinado el rubro de los estados financieros relativo a -
la operación de compras de LABORATORIOS SALUD, S. A.

Mi examen fue realizado durante los meses de abril y mayo del
presente año. El período sujeto a examen estuvo comprendido -
por el período de cinco meses terminados el 31 de mayo de - -
1981, cuyas operaciones se revisaron selectivamente.

Los procedimientos de auditoría aplicados en la revisión fue-
ron:

- Cerciorarse de la adhesión de objetivos, políticas y planes
establecidos por la administración de la entidad.
- Estudio y evaluación del sistema de control interno.
- Cerciorarse de la aplicación contable correcta y oportuna.
- Que las compras presentadas en los estados financieros estén
correctamente valuadas.
- Evaluar la promoción de la eficiencia de operación.

En mi opinión, con base en los procedimientos y alcances practicado a este rubro, no se encontraron irregularidades de importancia que puedan modificar sustancialmente las operaciones, registros contables y controles establecidos; sin embargo, se observaron algunas deficiencias en el sistema de control interno, así como ausencia de políticas en algunos casos.

A continuación se describen las situaciones que afectan desfavorablemente los controles administrativos y operativos, presentando a continuación las sugerencias que considero pueden coadyuvar en el mejoramiento de los sistemas y procedimientos en vigor.

1. Adquisición de materia prima por parte de la gerencia de producción, sin dar aviso de la operación al departamento de compras.

Sugerencia.

Es aconsejable que la gerencia de producción no realice adquisiciones, ya que desvirtúa su función.

Como norma de control todas las adquisiciones deben ser centralizadas al través del departamento de compras, de esta manera se definen las funciones y responsabilidades entre producción y compras, evitando posibles irregularidades.

2. Preferencia por parte del jefe de compras hacia un proveedor, el cual suministra a la entidad importantes cantidades de materia prima y, regularmente le envía obsequios a nuestro ejecutivo.

Sugerencias.

Es indispensable que el jefe de compras reuese aceptar todo tipo de obsequios, que dan origen a adquirir ciertas obligaciones con el proveedor.

Se aconseja establecer como política en el manual, abstenerse definitivamente de cualquier aceptación de obsequios. Por otra parte, es necesario cerciorarse que esta política se cumpla, lo cual se logra al través de la supervisión constante del departamento de auditoría interna.

3. Los sistemas con los que opera el departamento de compras no se encuentran definidos por escrito.

Sugerencia.

Es conveniente establecer dentro del manual administrativo -- del departamento de compras la descripción de los sistemas vigentes para la operación de la entidad.

Lo anterior permitirá dar a conocer al personal en forma objetiva los sistemas, procedimientos y normas para el cumpli---

miento de los planes de acción de la dirección, visualizando la relación y coordinación con los departamentos y, sobre todo otorgando el mantenimiento continuo que requieren los sistemas y procedimientos.

4. Existe carencia de políticas, objetivos y sistemas para -- evaluar internamente al personal de compras.

Sugerencia.

Es necesario establecer un sistema para evaluar la actuación del personal, con parámetros medibles como es el desempeño, dominio de su trabajo, capacidad, responsabilidades, aptitudes y características de la persona, tales como liderazgo, madurez emocional, autoconfianza, etc.

Lo anterior puede complementarse con formatos que contengan calificaciones periódicas que sirvan de antecedente o historial durante un determinado lapso para evaluar el desempeño del personal.

5. Carencia de descripción de responsabilidades y funciones del personal de compras.

Sugerencia.

Es indispensable que como complemento directo y básico al or-

ganigrama— se establezca formalmente la descripción de responsabilidades y funciones de cada puesto.

La descripción de un puesto, debe utilizarse incluso para la selección y contratación del personal, de tal forma que se —contrate al individuo idóneo, para hacer coincidir el perfil de la persona con las características y requisitos del puesto.

6. El departamento de compras tiene a cargo otras funciones —adicionales, como la venta de material de salvamento o des—perdicio, incluyendo su facturación.

Sugerencia.

Es recomendable que el departamento de compras no interfiera en funciones diferentes a las que originalmente debe dedicarse.

Esto significa que mezclar la operación de comprar y vender a la vez, pudiera dar lugar a incurrir en manipulación favorables para el jefe de compras.

La manera más conveniente de llevar a cabo esta operación es a través de la autorización de la gerencia de producción y la gestión de venta por parte del departamento de mercadotecnia.

Estos ingresos deben ser supervisados cuidadosamente, en cuanto a su cuantificación, autorización y registro.

7. Existe un continuo rechazo de la materia prima por parte del departamento de control de calidad, de las adquisiciones que realiza el departamento de compras.

Sugerencia.

Es recomendable que la sub-gerencia de planeación supervise continuamente al departamento de compras, para cerciorarse que las adquisiciones cumplan adecuadamente con los requisitos de control de calidad.

Compras debe procurar buscar fuentes alternativas, para realizar adecuadas cotizaciones y obtener las mejores condiciones tanto en calidad como en precio.

Para lograr una adecuada decisión sobre compras, es conveniente que para cada una de ellas se elabore un reporte de cotización, que contenga los diversos proveedores con que se tuvo contacto, los precios y, sobre todo, quién proporciona las mejores condiciones de calidad.

8. El departamento de compras ha venido retrazando el trámite de la devolución de materia prima que es rechazada por el departamento de control de calidad.

Sugerencia.

Como medida de control es necesario establecer en el manual -

de operaciones, los tiempos límite para tramitar la devolución de materia prima rechazada por el departamento de control de calidad.

Esto debe ser durante el transcurso de los tres días siguientes a la fecha de su rechazo, permitiendo que producción no tenga retrasos importantes en relación a sus planes.

También es conveniente que la sub-gerencia de planeación supervise continuamente esta situación y, por parte del departamento de compras, debe coordinarse de tal manera que le permita realizar los trámites en los tiempos previstos de acuerdo con el manual.

9. Todos los pedidos y pagos a proveedores son autorizados por el jefe de compras.

Sugerencias.

Serfa conveniente que se definan las responsabilidades en relación a la función de compras.

También es necesario que se fijen límites de autorización que permitan controlar las compras. A continuación se proporciona un tabulador que determina las autorizaciones requeridas:

LIMITES

AUTORIZACIONES

Hasta	\$ 100,000	Jefe de compras
\$ 100,000.- a	5 millones	Jefe de compras y contralor
5 millones a	15 millones	Director financiero
15 millones en adelante		Consejo de administración

10. El almacén elabora su informe de recepción con quince --
 días de retraso. Se carece de oportunidad en la informa--
 ción.

Sugerencia.

El almacén debe elaborar el informe de recepción y enviarlo -
 al departamento de contabilidad, a más tardar el día siguien--
 te de la entrega del proveedor.

Es conveniente que el almacén sea supervisado por la sub-ge--
 rencia de planeación y, se cerciore que se cumpla esta fun--
 ción específica.

11. El departamento de compras tiene la función adicional de--
 coordinar las existencias del almacén.

Sugerencias.

Es necesario el establecimiento de políticas que definan una -

segregación de funciones y responsabilidades a este respecto.

Lo anterior se refiere a que el departamento de compras debe dedicarse exclusivamente a la función de abastecimiento y, el almacén controle las existencias proporcionando información de ellas en forma oportuna, todo esto bajo la supervisión de la sub-gerencia de planeación.

12. El departamento de contabilidad de costos -durante los últimos seis meses- ha venido registrando las materias primas a un costo no basado en la documentación comprobatoria de las adquisiciones.

Sugerencias.

Es conveniente que contabilidad registre con base en la remisión o factura que presenta el proveedor, ya que contiene el último precio al que se adquirió.

También es necesario que el departamento de compras tenga --- constante comunicación con los proveedores, para estar enterado de los cambios en los precios e informar al departamento de contabilidad oportunamente.

Como medida de control, contabilidad debe comparar el pedido contra las remisiones y de esta manera evitar cualquier error al registrar el costo.

13. No hay control en las devoluciones por parte del almacén, ni coordinación del jefe de compras.

Sugerencia.

Es conveniente que el departamento de compras coordine las devoluciones en forma adecuada, para lo cual se sugiere lo siguiente:

- El departamento de control de calidad enviará al departamento de compras memorando de aviso, por el rechazo de materia prima.
- El departamento de compras autorizará la devolución, mediante aviso al almacén utilizando vales de salida firmados por el jefe de compras.
- Se valorará la materia prima de acuerdo a las remisiones de los proveedores verificando su corrección aritmética.
- Compras avisará de la devolución al departamento de contabilidad, para su correcto y oportuno registro.
- El departamento de compras tramitará con el proveedor la nota de crédito correspondiente.

14. Existen diferencias en cantidad y precio entre las órdenes de compra y la factura.

Sugerencia.

Es recomendable que se controlen en forma oportuna los cambios imprevistos en el precio y cantidad.

Esto se logra mediante una comunicación constante entre el jefe de compras y los departamentos involucrados en la operación como son: producción, almacén, contabilidad y cuentas por pagar.

Esta comunicación debe ser oportuna y por escrito, con objeto de proceder a los ajustes necesarios para pagarle al proveedor lo que sea justo.

Agradezco la oportunidad que se me brindó, de participar en el mejoramiento de los sistemas y procedimientos en vigor.

A t e n t a m e n t e ,

L.C. JAIME HUGO GIL AGUILAR.

México, D.F. septiembre 1981.

B I B L I O G R A F I A

DINAMICA DE LA AUDITORIA
ADMINISTRATIVA.

C.P. SALVADOR CERVANTES ABREU
ECASA. MEXICO, 1979.

AUDITORIA INTERNA
SU ENFOQUE OPERACIONAL,
ADMINISTRATIVO Y DE RELACIONES
HUMANAS

C.P. JORGE SALVADOR NIEVA.
ECASA. MEXICO, 1979.

EL CONTADOR PUBLICO Y LA
AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

DR. Y C.P. FABIAN MARTINEZ V.
ECASA. MEXICO, 1979.

AUDITORIA DE OPERACIONES

C.P. SALVADOR OBIETA LOPEZ Y
C.P. JOSE LUIS CASTILLO RODRI-
GUEZ. IEESA. MEXICO, 1978

SEGUNDO SIMPOSIUM NACIONAL DE
AUDITORIA INTERNA
(OPERACIONAL)

INSTITUTO DE AUDITORES INTER-
NOS DE MEXICO, A.C.

LA AUDITORIA OPERACIONAL COORDINADA CON EL EXAMEN DE ESTADOS FINANCIEROS.
BOLETIN No. 1.

(VERSION REVISADA)

METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

BOLETIN No. 2.

(VERSION REVISADA)

AUDITORIA OPERACIONAL DE COMPRAS

BOLETIN No. 3.

PROGRAMAS DE AUDITORIA

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C.

COMISION DE AUDITORIA OPERACIONAL, MEXICO, 1980.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C.

COMISION DE AUDITORIA OPERACIONAL. MEXICO, 1980.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C.

COMISION DE AUDITORIA OPERACIONAL
MEXICO, 1975.

C.P. FRANCISCO JAVIER SANCHEZ
ALARCON, ECASA
MEXICO, 1979.

ROL INTERNO

C.P. CARLOS BARRON HERRERA

FRUCCIONES PARA LLENAR

ECASA, MEXICO, 1977

CUESTIONARIO

RODUCCION A LA

C.P. SALVADOR OBIETA y

UDITORIA INTERNA

C.P. JOSE LUIS CASTILLO,

IEESA, MEXICO, 1977.

RMAS Y PROCEDIMIENTOS DE

INSTITUTO MEXICANO DE CONTA-

UDITORIA

DORES PUBLICOS, A.C.

MEXICO, 1978.

UDITORIA INTERNA INTEGRAL

C.P. JUAN RAMON SANTILLANA

GONZALEZ

ECASA, MEXICO, 1979.

ADMINISTRACION DE COMPRAS

FLOYD D. HEDRICK.

TECNICA, MEXICO, 1979.

EL ENFOQUE DEL AUDITOR INTERNO

C.P. VICENTE JORGE SALMEAN

EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

ZAMORA

OPERACIONAL DE UN DEPARTAMENT

SEMINARIO DE INVESTIGACION

TO DE COMPRAS.

CONTABLE, FCA, UNAM, MEXICO, 1975

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

VICTOR LAZZARO.

DIANA. MEXICO, 1981.