



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**“ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE UN  
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA  
DENTRO DE UNA EMPRESA DE  
RESTAURANTES”**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA**

**P R E S E N T A :**

**HUGO JOSE CARLOS FUENTEVILLA**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO: C. P. FRANCISCO TORRES GUILLEN**

**MEXICO, D. F.**

**1982**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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

## INTRODUCCION

En este trabajo se trata de enseñar como en una empresa de Restaurantes en cadena se ha logrado tener y mantener un Departamento de Auditoría Interna a un alto nivel profesionalmente hablando; a través de los últimos cuatro años que han sido para la empresa los de más desarrollo, tanto en crecimiento de una misma línea, como el de nuevas ideas, que a su vez crean nuevos sistemas tan difíciles de revisar o quizá más que los de la Línea Uniforme.

El texto trata de ayudar a que las personas que trabajan en dicha área en empresas, no tan solo de Restaurantes, se den cuenta y puedan aplicar el profundo mensaje que contiene este análisis en beneficio del desarrollo y progreso de sus empresas a las cuales prestan un servicio.

Como se menciona en el párrafo anterior, se trata de un análisis del nacimiento y desarrollo que ha tenido el Departamento de Auditoría Interna compaginado al gran crecimiento que ha tenido la empresa (+).

Así se podrá ver las necesidades y los problemas que tuvo que pasar dicho departamento para lograr "ser".

+ Crecimiento de empresa. Háblese que la empresa ha crecido en 4 años más del 50% de los que se hizo en 12 años.

I N D I C E

Pag.

ETAPA I . . . . . 15

1. Antecedentes Generales

- A. Cómo se consideraba a la auditoría interna en la iniciación de esta área en la empresa.
- B. Nivel en el que se encontraba dentro del organigrama de la empresa.
- C. A quiénes reportaba el auditor y causas que ocasionaba dicho manejo.
- D. Cómo empezó a tener independencia de actuación.
- E. Apoyo e importancia de la Dirección.
- F. Estructura primaria (\*).
- G. Tipo de revisiones que se hacían.

ETAPA II . . . . . 25

- H. La auditoría no sólo como revisora, sino como castigadora.
- I. Cómo era vista la auditoría por parte de los auditados.
- J. Relaciones con Administración y Operación.

ETAPA III . . . . . 29

2. Estructura y áreas de revisión

- A. Cómo se ha modificado y porqué
- B. Estructura actual.
- C. Cobertura de necesidades futuras
- D. Auditoría Administrativa
- E. Auditoría de Operaciones
- F. Auditoría de Informática
- G. Auditoría Legal

\* Hábalese de 4 años a la fecha.

3. Organización y estatus con las áreas administrativas y operacionales . . . . .	35
A. Organización y vista con áreas generales.	
B. Dos áreas; planos totalmente diferentes de revisar.	
C. Administración - Departamentos administrativos (control de ventas, factura y pagos, bancos, auxiliares).	
D. Operación - Administrativa y Operacional.	
4. Sistemas y Procedimientos utilizados en la Empresa . . . . .	51
5. Programa de Trabajo . . . . .	57
A. Planeación de acuerdo a la expansión.	
B. Juntas con la Dirección de la empresa en observación y encausamiento de problemas.	
C. Elaboración del Programa de Trabajo anual.	
D. Dar conocimiento a la Dirección de la empresa.	
E. Distribución de actividades a las áreas.	
F. Juntas mensuales de resultados.	
G. Modelo y auxiliares.	
6. Informes . . . . .	93
A. De Operación	
B. De Administración	
C. Modelos	
7. La Auditoría Interna como punto de equilibrio de la Empresa.. .	117
8. Conclusiones . . . . .	119

E T A P A I

1.- ANTECEDENTES GENERALES

A. Cómo se consideraba a la Auditoría en la iniciación de esta nueva área en la empresa.

La Empresa en la cual se basa esta obra, es una compañía que siempre ha estado en movimiento; es decir, siempre ha buscado el desarrollo y el crecimiento a pesar de haber existido años de recesión en la expansión dentro del mismo desarrollo.

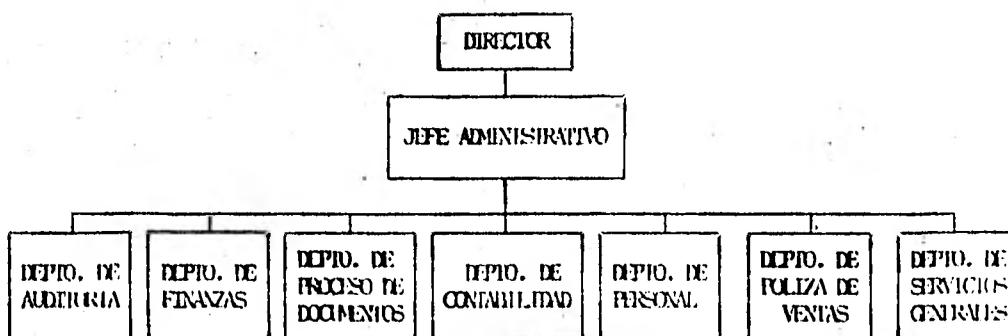
Debido a esta inquietud, el crecimiento de las Unidades tan desmedido ocasionaba desbalanceos en los sistemas administrativos y operacionales, los cuales ocasionaban problemas en la información que llegaba a la Dirección; por no tener personal capacitado para recibir mayor cantidad de trabajo conservando la misma calidad de información; no se tenía el personal necesario para atacar las nuevas necesidades de información; en las operaciones no se contaba con personal capacitado para emitir dicha información, etc. O sea, que si observamos los problemas graves no previstos de cualquier índole repercutían en problemas de sistemas ya sean operacionales o administrativos.

Estos motivos dan por causa que la Dirección de la empresa empieza a preocuparse porque la información llega tardía, porque la información ya no era tan confiable, porque existían diferencias en controles administrativos y operacionales; porque no había tiempo para hacer otros análisis de importancia y de mejor observancia. Así fue como la Dirección de la empresa empezó a crear una área revisadora dentro de la empresa que más tarde llegaría a ser una de las más fuertes dentro de la Organización.

Al principio esta área era manejada sin independencia; es decir, se revisaba lo que el Director o el Jefe Administrativo querían revisar, debido a los problemas que se tenían y se solucionarían dichos errores; es decir, actuaban como personas resuelve-problemas.

B. Nivel en el que se encontraba dentro de la organización de la empresa.

Como se menciona en el inciso anterior, el nivel que tenía era el siguiente:



Como se puede observar las líneas de información son iguales para todas las áreas, funcionando como departamento de ayuda para los demás departamentos, sin tener una función y programas de trabajo independientes.

C. A quien reportaba el auditor y causas que ocasionaban dicho manejo.

El auditor como se observa en el cuadro anterior reportaba al Jefe Administrativo, así, como a todas las demás áreas de administra-

ción. Entonces el Auditor revisaba los sistemas ya establecidos y - los sistemas nuevos; siendo que éstos eran autorizados y emitidos - por el Jefe Administrativo; así pues vemos que dicho Jefe hacía las veces de Juez y Parte, es decir, él emitía los sistemas los hacía re- visar para que se cumplieran sin pensar en que su diseño pudiese -- afectar el Control Interno de la Empresa.

Otro problema que se tenía es que los sistemas que se llevaban a cabo eran creados según las necesidades, sin hacer estudio alguno de la organización y los reportes que se emitían de cada sistema, a me- gudo era duplicada la información.

D. Cómo empezó a tener independencia de actuación.

La labor del Auditor como área independiente empezó a funcionar - cuando:

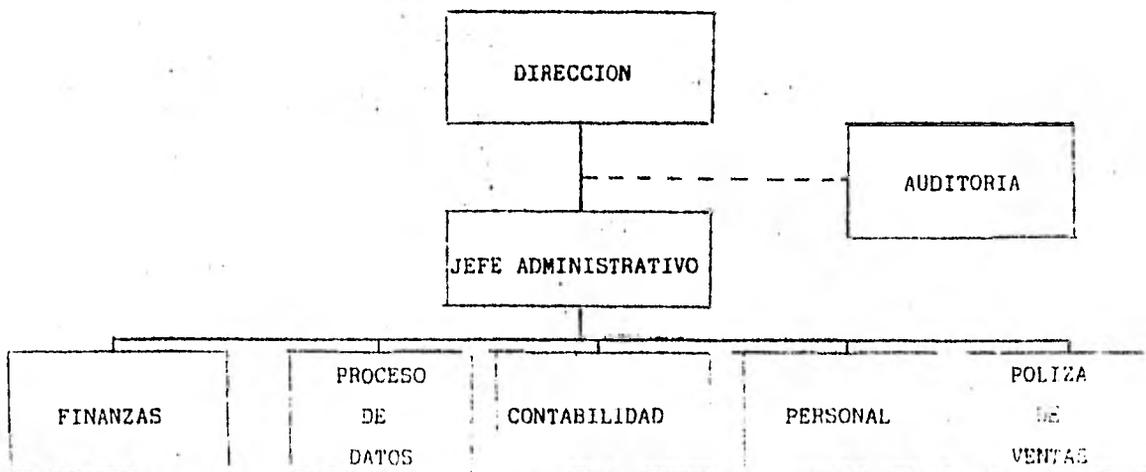
1. El apoyo de la Dirección en las revisiones era total y general.
2. El Departamento de Auditoría empezó a depender de la Dirección y no de la persona que autorizaba o implementaba los sistemas, como lo era el Jefe Administrativo.
3. El Personal con que contaba el Departamento de Auditoría fue - más profesional en su trabajo y en su visión de conjunto.
4. Los Informes de las revisiones no sólo eran de información pu- ra sino que ya existían las sugerencias a los sistemas.
5. Se hicieron los primeros Programas de Trabajo.

E. Apoyo e importancia de la Dirección.

A partir del momento de independencia el apoyo de la Dirección - fue determinante en las funciones del Auditor, ya que desde que las revisiones tomaban un plano más importante en la toma de decisiones de la Dirección, las áreas a revisar se empezaban a cuidar del auditor causando así problemas al ser revisadas. Como son:

1. Tratar de ocultar los problemas para no ser castigados.
2. Malos tratos al auditor.
3. Tratar de limitar la información solicitada por el auditor.
4. No hablar con claridad los problemas o los errores que se tenían, etc.

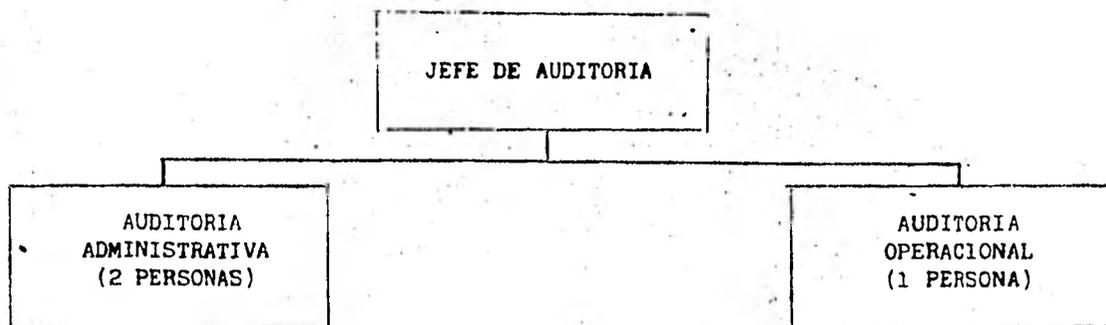
Entonces vemos como el apoyo de la Dirección era uno de los factores de mayor importancia para el correcto desempeño de sus funciones.



F. Estructura primaria del Departamento (háblese de 4 años a la fecha).

La estructura primaria de la empresa era mucho muy simple debido a que sólo existían 2 áreas y no se tenía contemplado al amplio crecimiento de la empresa.

El Organigrama era el siguiente:



En este cuadro el Jefe de Auditoría se dedicaba únicamente a realizar trabajo del área operativa, no obstante que los informes administrativos eran censurados por él mismo

Cabe mencionar que en esta época no se lograba aún la independencia de trabajo.

G. Tipo de revisiones que se hacían.

Las revisiones que se llevaban a cabo eran de la siguiente forma:

1. Se hacían a todo lo relacionado con el dinero efectivo del restaurante y al recibo de mercancías, que es de donde se despren

den los pagos a proveedores.

2. Las Funciones Administrativas como tarjetas de salud, expediente de documentos legales, tarjetas de entrada y salida de empleados, control de menú o comandas, etc., no eran revisados - con la periodicidad necesaria para el buen funcionamiento ocasionando problemas en la administración.
3. En lo que corresponde a Funciones Operativas propias del restaurante que son consideradas como sistema, no eran revisadas.

En Administración.

1. Se hacían a todos los departamentos revisando principalmente a los de pago y emisión de cheques.
2. Tomando en cuenta a la administración de restaurantes, no sólo como área de documentos administrativos y contables, sino como controladora general, hablese, Compras, Mercadotecnia, Construcciones, etc., las revisiones a éstas áreas no era posible llevarlas a cabo, por falta de auditores y porque no manejaban directamente efectivo o valores.

## E T A P A    I I

### H. La Auditoría no sólo como Revisora, sino como Castigadora.

Como podrá darse cuenta en párrafos anteriores, las revisiones - eran básicamente al efectivo y no había capacidad suficiente de auditores, para hacerlas constantemente; numerosas revisiones se hacían en sospecha de falta de probidad, lo cual desviaba y atrasaba el pro

grama de trabajo del auditor.

En conclusión; casos como el antes mencionado y otros, tenían como consecuencia que los investigados tuvieran un concepto de que, si llegó auditor era porque iban a ser castigados por algo que habían cometido o hecho mal.

Vemos así como se va perdiendo el valor de un departamento de Auditoría, que en vez de revisar para ayudar hace sentir que va a hacerlo para castigar.

I. Cómo era vista la auditoría por parte de los auditados.

Este concepto se veía desde 3 puntos de vista diferentes, es decir desde 3 tipos de auditados:

a. El Operativo

Eran vistos como personas que vienen de las Oficinas Generales a ver lo que hacemos para que nos castiguen.

b. El Administrativo

Eran vistos como personas que vienen a revisar y van a atrasar me y a entorpecerme mi trabajo.

c. El Gerencial

Es el que por tener mayor preparación y conocimiento de lo que es un auditor, acepta ser revisado y criticado.

En lo anterior se observan 3 matices diferentes con lo cual podemos decir que si se hubiera instruido a las personas de operaciones y de administración acerca de lo que es la función de auditoría, se hubieran evitado problemas y malos entendidos hacia el Auditor.

#### J. Relaciones con la Administración y Operación.

No obstante que el Auditor era el que muchas veces hacía castigar por sus revisiones, las relaciones que tenían con el personal en general eran correctas pero no de muy amplios comentarios.

### B T A P A III

#### 2.- Estructura y Areas de Revisión.

Empezando un poco con la actualidad se dice que el área de Auditoría Interna dentro de la empresa, ya ha logrado tener un nivel gerencial dentro de la organización; que ya es independiente en sus revisiones de acuerdo a un Programa de Trabajo establecido en cada ejercicio, no solo revisa sino critica sistemas y sugiere otros, el número de personas que laboran en ella es cinco veces mayor, etc.

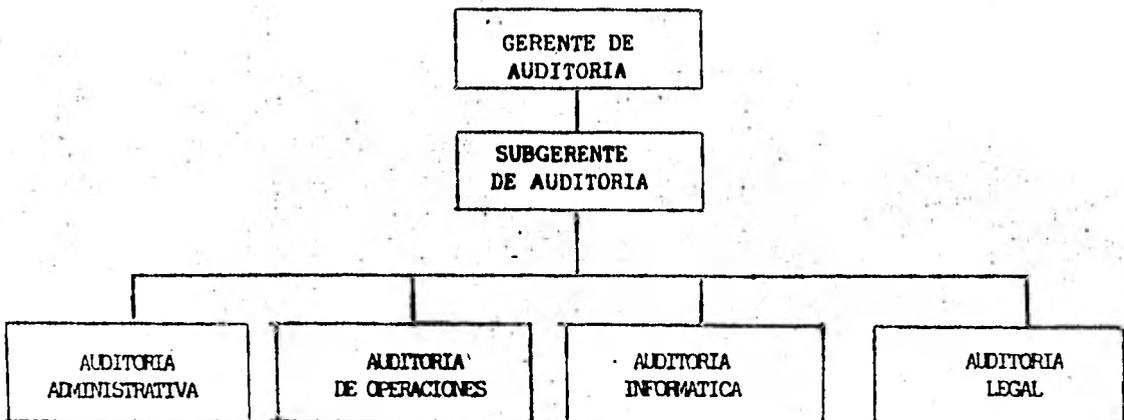
#### A. Cómo se ha modificado y porqué.

El apoyo Directivo ha sido uno de los factores determinantes en el crecimiento del Departamento de Auditoría ya que éste ha logrado hacer ver la importancia que tiene dentro de la toma de decisiones en la Empresa.

Con lo anterior y con el gran crecimiento que ha tenido la empresa durante los últimos años, varios de los sistemas han tenido que -

ser modificados, otros han tenido que ser innovados o cambiados totalmente, en conclusión los problemas dentro de la empresa en lo que a Control Interno se refiere han crecido al igual que la Empresa.

B. Estructura Actual.



C. Cobertura de necesidades futuras.

Dentro de las necesidades futuras propias de la empresa se tiene que la más grande es la del área de Informática debido a que la introducción de computadoras en el procesamiento de datos cada vez es mayor, por consiguiente se tienen que cuidar los programas desde su inicio, ya que así se están previendo los problemas que pueden surgir en la implantación del sistema, no obstante, que se lleve en paralelo durante su primera prueba.

Otra de las necesidades es la de ir sugiriendo las actualizaciones de los sistemas administrativos y operacionales propios de la empresa, para que la Gerencia de Organización y Métodos pueda llevar a cabo éstos estudios de actualización o creación de sistemas.

En el área de Legal sus necesidades son propias de actualización de leyes o reglamentos gubernamentales para mantener al día los factores legales que influyen dentro de la empresa.

D. Auditoría Administrativa. (+)

Se encarga de la revisión de los procedimientos administrativos que se realizan en la empresa para el correcto funcionamiento de los mismos, conservando o manteniendo un control interno adecuado.

(+) Se describe Auditoría Administrativa, no como término general, sino como una función de control mecanizado de la Empresa.

E. Auditoría de Operaciones.

Se encarga de vigilar que los sistemas que se realizan dentro de las áreas operativas de la empresa se cumplan y se lleven a cabo de acuerdo a los manuales y políticas de la misma.

F. Auditoría de Informática.

Como se comenta en párrafos anteriores, el procesamiento de datos a base de un sistema electrónico, aún se está implantando en la mayoría de áreas; las revisiones que se efectúan son a los programas que se están realizando, y en los sistemas más complejos en los cuales ya está funcionando el procesamiento de datos, se revisan en modificaciones al mismo (cuando existan) y en análisis de resultados.

G. Auditoría Legal.

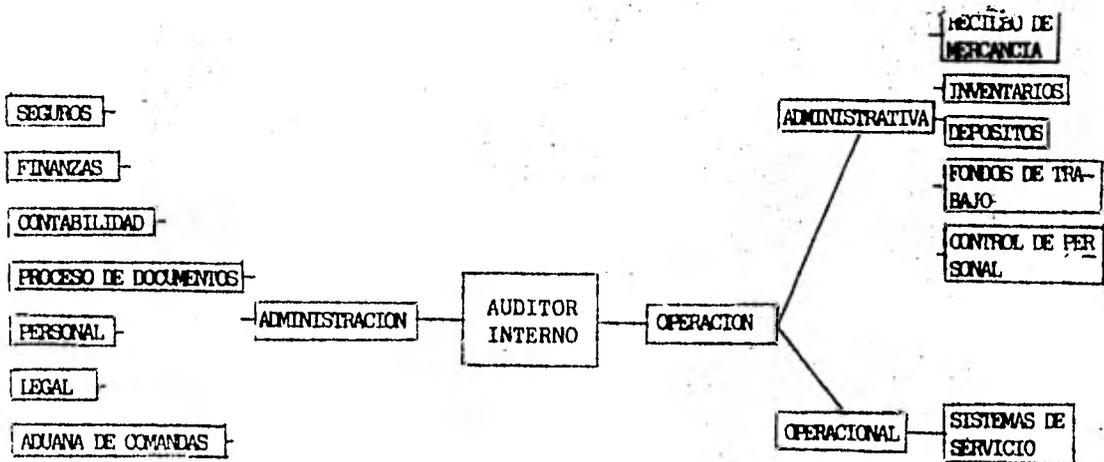
Se encarga de la Revisión de todos los procedimientos legales con

los que deben cumplir las áreas operativas de la empresa.

3.- Organización y Status con las áreas Administrativas y Operacionales.

En este tema se apreciará la situación del Auditor Interno dentro de la empresa y como revisa las dos grandes ramas o áreas de trabajo de la misma y son: Administración y Operación.

A. Organización y vista con áreas generales.



B. Dos áreas; Planos totalmente diferentes de revisar.

Como el inciso lo indica se trata de 2 áreas muy complejas de atacar o revisar, a pesar de existir una administración en cada una de ellas pero son completamente diferentes.

C. Administración.

Al hablar de administración se dice que es el área en donde se -

conjuntan los departamentos de registro, control de ventas, pago a proveedores, y personal; es decir todo el Control Interno de la Empresa.

Departamento de Finanzas.

1. Funciones Principales.

- Control de Depósitos y Reportes Bancarios.
- Control de Zetas de Caja Registradora.
- Control de Rollos de Auditoría.
- Control de Comandas.
- Control de Faltantes y Sobrantes de Caja.
- Caja General.
- Prestaciones a Empleados (automóvil, descuentos, compra de autos, etc.).

2. Areas de mayor atención para el Auditor.

El área en la que se tiene mayor cuidado es sin duda el control de depósitos y reportes bancarios, ya que su base es el manejo de efectivo y de ahí se desprenden muchísimas faltas de probidad.

Como segunda más importante son los controles de faltantes y sobrantes de caja registradora, debido a que al igual que el anterior se basa en el manejo de efectivo. A diferencia del anterior, a pesar de que este efectivo pasa por la responsabilidad de un mayor número de personas (como son cajeros, encargados de piso, auxiliares administrativos, sub-gerentes y gerentes); se clasifica en segundo término, porque se trata de cantidades menores ya que se manejan ventas por cada uno de los turnos del restaurante y además por recoleccio-

nes parciales a la caja registradora.

En sí el fondo de este problema se basa en que los cajeros normalmente tienen una gran cantidad de faltantes y sobrantes de caja; que al ser sumados en forma mensual determinamos enormes cantidades de dinero que se pierden debido a faltas de probidad de los mismos.

Por tercero y último ejemplo se trata del control de zetas y las cajas registradoras debido a que si falta una zeta en un rollo de auditoría se puede tratar también de la falta de una venta si se hizo un corte de caja parcial.

#### Departamento de Contabilidad

##### 1. Funciones Principales.

- Registro de todas las operaciones realizadas por la empresa, auxiliada por los diferentes departamentos de la misma en lo que corresponde a cada uno de los departamentos; por ejemplo: El departamento en donde se elaboran los cheques para pago a proveedores, necesita pagar una mercancía el mismo día en que se está recibiendo dicha mercancía; éste elaborará una póliza cheque y pagará, proporcionando a contabilidad copia de la misma.
  
- Control de Activo Fijo.

##### 2. Areas de mayor atención para el auditor.

En este departamento lo que se revisa principalmente es que se cumplan con los procedimientos y políticas establecidas por la compañía y que no puedan desviarse los resultados por que se este llevand-

do información en forma errónea o por una equivocada aplicación contable, etc.

Departamento de Proceso de Documentos :

Como su nombre lo indica se trata del proceso de documentos para el pago de facturas y contabilización de éstos.

Esta área, como la de Finanzas, requiere de una vigilancia muy estrecha debido a que se trata de un manejo de dinero.

1. Funciones Principales.

- Control de facturas recibidas en un restaurante por medio de un folio progresivo que se da al proveedor. (Se le da una ficha y la otra se queda en el restaurante.).
- Elaboración de cheques para el pago a proveedores según facturas.

2. Areas de mayor atención para el auditor.

Sin duda alguna, el área de mayor problema es el de controlar todas las facturas que llegan, para la elaboración del cheque para pagos, ya que aquí se localizan facturas duplicadas; facturas que contienen diversas mercancías que aparentemente fueron recibidas en el restaurante y que por algún problema a la toma del inventario se observa que no fue recibida dicha mercancía. Así como estos dos ejemplos existen otros con los que nos podemos confundir o detectar faltas de probidad que se pueden solucionar.

Estas faltas de probidad de que se hablan anteriormente, cabe mencionar que en un 99% son parte del personal que labora en los restaurantes.

Como segundo en importancia es la elaboración de cheques para el pago; ya que su elaboración es por computadora y sólo se revisan al recibirse, cotejándolos contra los listados que se enviaron de las facturas recibidas.

### Departamento de Personal

Este departamento al igual que los demás posee una gran fuerza dentro de la empresa, debido a la gran cantidad de personal que se contrata y se da de baja a diario, es decir, hablamos de la rotación tan grande que existe y de todo el personal que labora en la compañía, en lo que son los restaurantes y la administración.

#### 1. Funciones Principales.

- Pago de Nómina.
- Contrataciones.
- Finiquitos.
- Prestaciones de la Ley y adicionales.

#### 2. Areas de mayor atención para el auditor.

El área que considero tiene el mayor grado de problema es el de contratación debido a que los requisitos necesarios para la contratación de una persona a la empresa son muy completos, y el personal con que se trabaja en los restaurantes, en su mayoría es de escasos recursos y normalmente no poseen todos los documentos que se solici-

tan para demostrar su edad correcta, nombres exactos, etc., que pueden acarrear problemas posteriores.

El área que sigue esta dentro de Prestaciones de la Ley y que son las afiliaciones a tiempo del personal al Seguro Social. Así, como también los pagos que se hacen a dicho organismo.

Como tercer punto el pago de nómina que corresponda a los días y horas trabajados por el empleado que estén marcados en su tarjeta de tiempo en su defecto autorizados por el ejecutivo o gerente correspondiente.

Como último punto sería el área de finiquitos en que todo lo que se está pagando al empleado esté respaldado por un ejecutivo o gerente de la Compañía.

#### Departamento Legal

##### 1. Funciones Principales.

- Control de Precios.
- Solicitud, pagos y mantenimiento de permisos al día.
- Elaboración de contratos.
- Situaciones diversas.

##### 2. Areas de mayor atención para el auditor.

En este departamento normalmente el problema es que los permisos, autorizaciones y pagos estén vigentes para evitar sanciones y recargos que le cuestan a la empresa.

Departamento de Seguros

1. Funciones Principales.

- Mantener a la empresa al día en el control y pago de Seguros Es tablecidos para resguardo y protección de los intereses de la misma.

2. Areas de mayor atención para el auditor.

Supervisión física de dichos seguros.

Departamento de Aduana de Comandas

1. Funciones Principales.

- Revisión selectiva de las comandas de uno o dos días de trabajo de cada uno de los restaurantes. Emitiendo los resultados a la Dirección y áreas afectadas mensualmente.

Esta revisión consiste en verificar que los platillos cobrados sean cobrados al precio exacto y no a mayor ni menor valor; que todas las comandas estén maquinadas por la caja registradora; - que el importe maquinado (cobrado) sea igual al anotado por las personas que ofrezcan dicho servicio, y que los tachones o modificaciones por platillos cancelados estén autorizados por el Gerente o Encargado de turno.

2. Areas de mayor atención para el auditor.

El momento en que el auditor se preocupa es unicamente cuando el

índice de errores es muy alto y que pueda representar faltas de probidad por parte de los cajeros y/o de los meseros.

Por lo mencionado en el punto anterior, pienso que este departamento debería pertenecer a Auditoría Interna ya que es una área revisora que emite un informe acerca de sus revisiones y además solicita y verifica al restaurante que las personas que estén incurridas en un error de cobro, paguen la cantidad faltante.

#### D. Operación.

La Auditoría en ésta segunda rama de la empresa es sin duda la más importante de revisar debido que para la compañía es su giro comercial.

En esta rama existen 2 subdivisiones que son:

##### Administrativa y Operacional.

#### 1. Administrativa.

Esta área es la más importante para el auditor porque de aquí ligam todas las funciones de la Administración General, así, como también el manejo de dinero que se genera por las ventas.

##### Funciones Principales y de mayor atención para el auditor.

- Control de fondo fijo o fondo de trabajo del restaurante, (para comprar o pagar en efectivo).
- Recibo de mercancías y de facturas para el pago a proveedores.

- Elaboración de los depósitos, concentrando las ventas de los diferentes turnos de venta del restaurante.
- Toma de Inventarios de mercancía para la venta.
- Control de Tarjetas de salud y Tarjetas de Tiempo de los Empleados.
- Control de los Documentos Legales que debe tener el restaurante para efectos de revisiones o inspecciones gubernamentales.
- Control de faltantes y sobrantes de cajeros.

## 2. Operacional.

Dentro de lo que es la Compañía se habla que se trata de una empresa de restaurantes, por lo cual ésta parte es la base de la misma ya que de aquí dependen todas las demás áreas y controles que existan; pero sin embargo es muy difícil que el auditor revise ésta que es el "Servicio", ya que éste sería reconocido de inmediato por los empleados que lo ofrecen. Es así, como se ha contratado a otra empresa que se dedica a realizar éstas funciones para que lo haga por ellos y los informe de cada una de sus visitas, como si fuese una auditoría.

## 4.- Sistemas y Procedimientos utilizados en la empresa.

Cuando hablamos de Sistemas normalmente se hace referencia a la informática o computarización, y bien diré que sólo existen actualmente 2 sistemas computarizados en la empresa, que son Nómina y Elaboración de cheques para pago a proveedores, no obstante, que se es-

tén implantando otros en paralelo, como lo es el contable.

A lo que se trata de hacer mención en este tema son los sistemas y procedimientos o de otra forma dicha organización y métodos que -- funcionan en la empresa y cómo esta ligado con auditoría interna.

a) Procedimiento que se sigue para la implantación de un sistema:

1. Investigación del tema y pláticas con las personas afectadas, para su estudio, (al hablar de personas afectadas se dice que puede ser de cualquier departamento o área que tenga ingerencia en el tema afectado).
2. Una vez estudiado se elabora un bosquejo del sistema y es presentado y comentado con las personas afectadas.
3. Se hace el sistema y se presenta a Comité con el Ejecutivo encargado de esa área y con auditoría interna, para ver si el sistema es adecuado y guarda la seguridad necesaria en la protección de activos, de información o de imagen a la empresa.
4. Una vez dada la autorización se procede a la implantación, se reparten copias del manual elaborado a todas la áreas afectadas para su conocimiento y, con la iniciación de dicho sistema a una fecha determinada. Así, también se reparte la papelería y equipo necesario para trabajar cada una de las áreas.
5. Auditoría Interna en conjunto con la Gerencia de Sistemas siguen la secuencia de los primeros días del sistema, de acuerdo a la sencillez o dificultad que posea dicho sistema.

- b) El papel que desempeña el Auditor Interno en la autorización del sistema, es el de vigilar que los procedimientos que se están llevando a cabo no afecten el control interno de la empresa, no ofreciendo seguridad a la información, a los activos o a la imagen de la empresa en lo que a servicio al público se refiere.

Así también el Auditor hace sugerencias y solicita modificaciones al sistema de acuerdo a lo establecido.

- c) Las autorizaciones que dan los Ejecutivos jefes de área y auditoría deben ser, firmando cada una de las hojas del manual que en ese momento posea el Gerente de sistemas, con las modificaciones efectuadas por el Comité.

Este manual autorizado permanecerá en la Gerencia de Sistemas y Procedimientos como Manual vigente hasta que no hubiese cambios al mismo.

- d) La Repartición del manual debe hacerse por un memorandum enviado a las personas afectadas unicamente.
- e) Cuando existan modificaciones a un sistema ya establecido también deberán ser autorizados por el Ejecutivo Jefe de Area y por el Auditor Interno.
- f) Las revisiones que efectúa el Auditor Interno se basan en los manuales de procedimientos vigentes para el adecuado funcionamiento de un área.
- g) Generalidades que posee un manual de procedimientos:

1. Encabezado:

Nombre de la Compañía:  
División:  
Area:  
Manual de:  
No. de hoja:  
Vigente desde:  
Clave:

2. Contenido:

Objetivo.- Qué se quiere explicar en ese manual.

Responsabilidad.- Quienes o quien son las personas o áreas responsables del sistema.

Generalidades.- Lo que se debe conocer del sistema como obviada.

Procedimiento.- Explicación del sistema y variantes que tenga.

Anexos.- Son las formas o complementos de información con los que se deberá trabajar dicho sistema.

5.- Programa de Trabajo.

El Programa de Trabajo es la planeación de las actividades del Auditor Interno de acuerdo a las necesidades de la Empresa.

A. Planeación de acuerdo a la expansión.

Este punto trata de ver como se planean las revisiones de acuerdo a las necesidades de expansión de la empresa a una fecha determinada.

da.

Como es sabido cuando existe expansión en el área de operación, - la hay también en el área de administración; por consecuencia las necesidades de personal de auditoría, para cubrir en su totalidad las revisiones acostumbradas y las de áreas nuevas serán mucho mayores, - lo cual debe programarse para la conservación del buen control interno de la empresa.

**Pasos que se siguen para la Planeación:**

1. Se analizan el programa y las revisiones del año anterior para ver las deficiencias y eficiencias que tuvieron de acuerdo al número de restaurantes que se tenían al principio del año, y los que se tuvieron al final del año.
2. Se estudia del año próximo cuantos nuevos restaurantes va haber y si existirán o no nuevos proyectos de algún otro tipo, - con ésto se medirán las necesidades administrativas con lo - que se abarcará las 2 grandes áreas.
3. Se estudia si se requiere un mayor o menor número de revisiones en áreas determinadas para lograr la mayor eficiencia en los mismos.
4. De acuerdo a los nuevos proyectos y a la nueva cantidad de restaurantes se verá si el tipo de revisiones que se efectúan hasta la fecha son las adecuadas o como deberán ser las nuevas.
5. Se determinará el número de auditores que se necesitarán para cubrir las necesidades; en que fechas deberán contratarse y -

con que capacidad y experiencia deberán contar para realizar las revisiones.

B. Juntas con la Dirección de la Empresa en observación y encausamiento de problemas.

Previa a la elaboración del Programa de Trabajo se efectúan juntas con la Dirección de la Empresa para ver que problemas son los que desean se ataquen con mayor frecuencia y se eviten al máximo las desviaciones de información o pérdidas de dinero por diversos problemas.

Con lo anterior el Auditor Interno elaborará el Programa de Trabajo tomando en cuenta los puntos mencionados por la Dirección de la Empresa.

En estas juntas la Dirección de la Empresa no solo ve problemas sino también solicita nuevos tipos de información, sugiere nuevos procedimientos o formas de revisión y solicita estudios de los mismos para que se instituyan.

C. Elaboración del Programa de Trabajo Anual.

El Programa de Trabajo es elaborado por el Auditor General al finalizar el ejercicio para que una vez que se inicie el nuevo, ya esté autorizado y se comience a trabajar con dicho programa.

Para la elaboración de este programa, el Auditor se auxilia de los encargados del área operativa y administrativa, los cuales en los últimos años han vivido más cercanamente los problemas de las dos áreas, por lo tanto son indispensables en la elaboración de este

cho programa.

Así como existen 2 grandes áreas de trabajo existen 2 tipos de programas:

- a) De Administración
- b) De Operación

a) Programa de Trabajo de Administración

Este programa se elabora por cada una de las funciones que se realizan dentro de cada departamento, por ejemplo si hablamos que el Departamento de Finanzas lleva las funciones de Bancos, control de ventas, etc., el programa de trabajo se hará del manejo y uso de Bancos, otro acerca del control de ventas y rollos de auditoría, etc., y así sucesivamente por cada una de las áreas de dicho departamento.

Este programa de trabajo contiene los siguientes puntos:

1) Encabezado:

- Nombre de la Compañía
- Nombre del Departamento
- Nombre del Documento
- Nombre del Area de que se trate
- Clave del Programa
- Número de hojas
- Fecha en que entra en vigor

2) Objetivo:

Lo que se quiere determinar con dicho programa.

3) Procedimiento:

Procedimiento y puntos que se deben tomar en cuenta, para realizar la auditoría.

4) Cuestionario de Control Interno:

En este cuestionario se hacen preguntas sobre datos generales que el auditor al revisar, debe conocer y manejar al momento de hacer dicha revisión.

b) Programa de trabajo de Operación.

Este programa se elabora por cada una de las funciones administrativas que se realizan dentro del restaurante.

El contenido de éste programa es igual al administrativo.

Una vez elaborados todos los programas de trabajo de cada uno de los departamentos se concentran las áreas de administración y operación en lo que se le llama "Plan de Trabajo", que es ya la forma práctica en la que se va a trabajar.

El plan de trabajo tiene 2 formas de presentación o elaboración para efectos de no desviarlo durante el año y son:

- 1) Para efectos de darlo a conocer a la Dirección de la Empresa, se elabora en forma de memorándum.
- 2) Una vez aceptado por la Dirección de la Empresa se prepara un pizarrón en el que virtualmente se pueda ir siguiendo todas y

cada una de las áreas por revisar, que por medio de claves - por puntos de colores se pueda dar cuenta del grado de avance que se lleva en dicho plan de trabajo. Cabe mencionar que este pizarrón está colocado en la oficina privada del auditor - en donde no hay acceso a personas ajenas a éste departamento.

3) Puntos principales que se contemplan en la elaboración del -- Plan de Trabajo:

a) En Operación:

Número de restaurantes actuales por revisar.

Número de restaurantes por abrir en ese año.

Tipo de Revisiones que se efectúan:

- Archivos de Fondo Fijo
- Tarjetas de Salud
- General de la Administración del Restaurante.
- De Manuales de Procedimientos
- De Documentos Legales, etc.

Nuevos tipos de Revisiones.

Tiempo aparte para faltas de probidad o revisiones de emergencia.

Personal encargado del área de Operaciones para realizar dichas revisiones.

b) En Administración:

Revisión de cada uno de los Departamentos por áreas de Trabajo:

- Análisis de resultados de cada una de las secciones de los - departamentos.

Determinar los tiempos de duración de las auditorías según su alcance.

Tiempo aparte para revisiones imprevistas y de emergencia.

Personal encargado del área administrativa para realizar dichas revisiones.

Coordinación con Auditoría Externa para realizar la auditoría.

D. Dar Conocimiento a la Dirección de la Empresa.

Cuando ya se ha elaborado el Plan de Trabajo, éste se presenta a la Dirección de la Empresa para que sea aprobado.

La autorización que se tenga deberá ser hecha por escrito y en caso de haber alguna modificación durante el año deberá ser ampliamente comentada y fundamentada con la Dirección de la Empresa.

E. Distribución de Actividades a la Areas.

Esta distribución de actividades funciona de la siguiente forma:

- 1) Se llevan a cabo juntas con los encargados de las áreas Administrativas y Operativas para ver como quedo finalmente autorizado el programa de trabajo y puedan éstos empezar a distribuir el trabajo entre sus subordinados. En estas juntas se tratan puntos generales sobre la base filosófica que se tiene de lo que debe ser la auditoría en una Compañía de Restaurantes y los resultados que se desean obtener con las mismas.
- 2) Asimismo los encargados de área proporcionan información a sus subordinados acerca de dicho programa.
- 3) Toda la información que salga de Auditoría deberá ser verificada y aprobada por el Auditor General.

**F. Juntas Mensuales de Resultados.**

Para efectos de ir midiendo los resultados que van teniendo cada una de las áreas, así como, para evitar las desviaciones al programa, se celebran juntas mensuales con los encargados de área para dar solución a problemas que se estén presentando y a la situación del programa de trabajo.

Los resultados que se obtienen de éstas juntas son indudablemente benéficos ya que es una forma de manejar y controlar los resultados que se van obteniendo y los que se obtendrán. .

**G. Modelo y Auxiliares.**

RESTAURANTES UNIDOS S.A.  
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORIA INTERNA

BA-06

ADMINISTRACION.- DEPARTAMENTO DE FINANZAS:  
MANEJO Y USO DE BANCOS.

21- Jul- 1979.

-----

OBJETIVO

Determinar las causas de las principales diferencias entre los saldos estimados y los saldos diarios reportados por los Bancos, así, como - las causas de las diferencias entre los saldos promedios mensuales de las diferentes cuentas bancarias contra la exigencia mínima establecida.

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

Procedimientos Preliminares:

1. Comente con el responsable de la función, acerca del procedimiento que se sigue para la determinación del saldo diario estimado.
2. Desarrolle el cuestionario de Control Interno ante el responsable de la función.

Verificación de los Saldos Diarios Promedios:

1. Solicite la relación de saldos diarios promedios del período a revisar.

2. Solicite los estados de cuenta bancarios correspondientes al período a revisar.
3. Con base en los dos puntos anteriores verifique los saldos diarios promedios.

Comparación de los Saldos Promedios Mensuales:

1. Determine el saldo promedio mensual de cada cuenta bancaria y compárelo contra la exigencia mínima.

Análisis de las desviaciones entre el saldo diario estimado por Finanzas y el saldo diario según estados de cuenta.

Solicite al responsable de la función los movimientos diarios de bancos del período a revisar.

1. Análisis de las desviaciones en los ingresos estimados.

A.- Elabore una cédula por cada banco y por el período de la revisión con los siguientes datos:

- a) Depósitos diarios según estados de cuenta de todos aquellos conceptos que intervienen en los movimientos diarios.
- b) Los ingresos diarios según movimientos diarios.
- c) Determine las diferencias entre los dos puntos anteriores.
- d) Analice las principales diferencias existentes.

2. Análisis de las desviaciones en los egresos estimados:

A.- Proceda de igual forma que en el punto 1.

RESTAURANTES UNIDOS S.A.  
AUDITORIA INTERNA

BA-06

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO - MANEJO Y USO DE BANCOS

-----

1. Quién es el encargado del desarrollo de esta función?
2. Existe supervisión del Jefe de Bancos y Jefe de Finanzas en el desarrollo de la función?
3. Cuáles son los antecedentes o papeles de trabajo que integran el movimiento de bancos?
4. Es posible la utilización de estos papeles de trabajo para aclaraciones posteriores?
5. Quién toma la decisión sobre la compra o venta de valores ( bonos financieros )?
6. Existen diferencias importantes entre el saldo final estimado del día, contra el proporcionado telefónicamente por el banco?
7. En caso afirmativo, a qué se deben principalmente?
8. Qué procedimiento se sigue?
9. Sucede en ocasiones que algún dato ( de ingreso o de egreso ) se haya omitido en movimientos de bancos, debido a que alguna fuente informativa no lo haya proporcionado?

10. Con base en que se determinan los porcentajes de estimación de - ingresos y egresos y cuáles son estos?
11. Se tienen gráficas para observar el comportamiento de los saldos promedios contra la vigencia mínima diaria, determinada por la - Dirección General.
12. Se tienen instructivos que regulen la función?

México, D.F., a 1 de Febrero de 1982.

---

Jefe de Finanzas

---

Auditoría

RESTAURANTES UNIDOS S.A.  
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORIA INTERNA

CLAVE: VO-01  
EN VIGOR: 6-Sep-1980.

OPERACION DE RESTAURANTES: ARQUEO AL FONDO FIJO

-----

O B J E T I V O

Verificar que el fondo fijo asignado a la unidad, se maneje de acuerdo a los procedimientos establecidos en el manual de operaciones (CIV-1).

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

Procedimientos Preliminares:

El Gerente de la Unidad al proporcionarnos el fondo fijo, deberá realizar una tabulación del mismo, con el objeto de que determine el importe existente en su caja fuerte.

Puntos de Revisión:

El Fondo Fijo deberá estar amparado por uno o varios de los siguientes conceptos:

- a) Efectivo
- b) Cargos Provisionales
- c) Cargos Definitivos
- d) Comprobantes de Gastos
- e) Fondos de Trabajo anotados en el libro de "Manejo de Efectivo"
- f) Todo efectivo que no esté físicamente en la caja fuerte, deberá es

tar anotado en el libro "Manejo de Efectivo" explicando el destino del mismo.

- g) Verifique que los procedimientos establecidos para el control "Manejo de Efectivo" en cuanto a:

Firmas, progresividad de folios, arqueos al fondo fijo, depósitos bancarios, se cumplan adecuadamente.

Requisitos que deben reunir los conceptos anteriores:

#### Cargos Provisionales

- Fecha
- Importe con números
- Protección con letra
- Nombre del beneficiario
- Concepto
- Firma de recibido
- + Sello de pagado
- Vigencia del comprobante 24 Hrs.
- + Firma del gerente o encargado del turno

#### Comprobantes de Gastos o Cargos Definitivos

- + A nombre de Restaurantes Unidos S. A.
- Documento original
- + Nombre y/o razón social y su domicilio
- Requisitos fiscales
- + Importe protegido con letra
- Sello de pagado
- + Firma del gerente y cheff si es necesario
- Firma del supervisor en notas de gasolina o en caso de que el gasto exceda de \$2,000.00

Todos los conceptos mencionados anteriormente, deberán ser reflejados en la Forma A-1 Arqueos de Caja, la cual deberá ser firmada por el gerente de la unidad en todos sus anexos.

Resultado del Arqueo:

- a) Sobrante.- Se depositará de inmediato, quedando amparado con una ficha de ingreso.
- b) Faltante.- Será pagado de inmediato por el gerente de la unidad

PLAN ANUAL DE TRABAJO DE AUDITORIA

Correspondiente al Ejercicio del 1º de agosto de 1981 al 31 de julio de 1982.

DEPARTAMENTOS	A D M I N I S T R A C I O N			
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
<u>FINANZAS</u>		+ (1000)		
- Bancos			+	
- Control de Ventas			+	
- Control de Autos				
- Imprevistos				
- Etc.				
<u>PERSONAL</u>	+ (1000)			
- Nómina			+	
- Contratación			+	
- Finiquitos			+	
- Prestamos Personales			+	
- Impuestos				
- Etc.				
<u>PRECESO DE DOCUMENTOS</u>		+ (1000)		

PLAN ANUAL DE TRABAJO DE AUDITORIA

Correspondiente al Ejercicio del 1º de agosto al 31 de julio de 1982.

	O P E R A C I O N									
	ENERO			FEBRERO			MARZO			ABRIL
	C	R	TT	G	TS	C	R	TT	G	TS
RESTAURANTES										
LOMAS	X			X						
SATELITE		X		X	X					
COAPA	X			X						
INSURGENTES				X	X		X			
BLANCO	X			X						
AZCAPOTZALCO		X			X				X	
CENTRO	X				X				X	X
TACUBAYA							X		X	X
PERIFERICO	X								X	X
PUEBLA		X			X				X	
TOLUCA	X								X	

C.- Arqueo de Caja  
 G.- Auditoría General  
 R.- Recibo de Mercancias  
 TT.- Tarjetas de Tiempo  
 TS.- Tarjetas de Salud

## 6.- Informes

El Informe es el resultado que obtiene el Auditor Interno de una auditoría realizada en una área determinada, que se emite por escrito y es enviada a la Dirección de la Empresa y a las demás áreas afectadas.

Así como todas las demás funciones ésta también se divide en Operación y Administración:

A) En Operación.-- Se muestran los resultados de las áreas revisadas, ya que el alcance que se tiene en cada una de éstas es al 100% por ejemplo:

Si revisamos el Fondo Fijo, se revisa como esta formado todo el fondo, si se revisan tarjetas de salud, se revisa que todas las tarjetas estén vigentes y así en las demás áreas.

B) En Administración.-- Aquí se tienen otro tipo de resultados debido a que en ésta área se utiliza el Muestreo, ya que hablamos por ejemplo de Nómina, nos sería muy costoso y además nos llevaría muchos meses realizar una revisión al 100% de la Nómina del Personal de 50 restaurantes más todo el Personal de Administración. Es la razón por la cual se tiene el siguiente contenido:

- 1) Nombre de la Revisión
- 2) Objetivo.-- Que se quiso verificar en la revisión realizada
- 3) Alcance.-- La muestra que se tomó y los puntos que se tomaron en cuenta para su realización.
- 4) Resultado
- 5) Observaciones.-- Puntos en donde se observó deficiencia.

C) Modelos

MEMORANDUM

DE: J. Latayf

FECHA: FEBRERO 12, 1982.

PARA: E. Espinoza

IA-002

INFORME DE AUDITORIA

I. INFORME

RELATIVO A: NOMINA

II. OBJETIVO

Evaluar el procedimiento para la elaboración de la nómina, así como verificar la determinación y cálculo de las percepciones, la aplicación de deducciones para el adecuado pago de remuneraciones y su oportuno registro contable.

III. ALCANCE

Nuestra revisión se efectuó en Oficinas Generales y en la Unidad de Reforma, con el siguiente alcance:

1. Verificamos que estuviera establecida formalmente la función de nómina en un instructivo, así como la evaluación del mismo.
2. Verificamos la seguridad que ofrece la custodia del efectivo en el pago de la nómina.
3. Se evaluó el control y custodia que existe sobre la documentación relacionada con nómina.
4. Se evaluó el procedimiento de la función de nómina por medio de flujograma, organigrama y descripción de funciones del departamento de personal (sección de nómina)

5. Se verificó que se cumpliera con el procedimiento, oportunidad, cálculo y registro de la nómina; para tal efecto se realizó un análisis selectivo (60 empleados) de la nómina normal, confidencial y adicional, correspondiente a la primera quincena de diciembre de 1981.
6. Verificamos el registro contable de la nómina, por el período de agosto de 1981 a diciembre de 1981, por medio de un cálculo global.
7. Verificamos los datos homogéneos (determinante, departamento, - número de empleado, nombre, sueldo, registro federal de causantes, puesto, percepciones, deducciones y firmas) para el adecuado pago de remuneraciones, de los siguientes documentos:
  - Listado de excepciones
  - Expedientes
  - Nómina
  - Tarjetas de tiempo
  - Recibo de pago
8. Verificamos la adecuada autorización de las tarjetas de tiempo y movimientos de personal.
9. Se evaluó el procedimiento y controles establecidos para el pago de nómina correspondiente a la primera quincena de enero de 1982, de la Unidad Reforma, incluyendo la totalidad de su personal.

#### **IV. RESULTADO**

En base al estudio realizado, en nuestra opinión consideramos que el procedimiento y controles establecidos en el manual correspondiente son adecuados, sin embargo detectamos deficiencias considerables en la implementación de los mismos, las cuales debilitan el control y seguridad en el pago de remuneraciones.

Así mismo detectamos que no existe coordinación de las necesidades de flujo de información entre Oficinas Generales y las Unidades - productivas.

Las principales observaciones se mencionan a continuación y posteriormente se anexa el detalle de las mismas.

V. OBSERVACIONES

Las siguientes observaciones se subdividen por conceptos, detallando se la afectación a Oficinas Generales y ala Unidad de Reforma, así como a las Unidades productivas en general.

1. CUSTODIA DE EFECTIVO

Detectamos un inadecuado control y custodia del efectivo para el pago de la nómina, debido a lo siguiente:

OFICINAS GENERALES

Observamos deficiencia en la custodia del efectivo en la Caja General, debido a que no existe una autoridad (policía) que tenga como única función la salvaguarda de dicho efectivo.

Es importante mencionar que se cuenta con un seguro del efectivo para su reembolso en caso de robo.

Así mismo detectamos tanto en la Caja General de las Oficinas como en las Unidades productivas, la ausencia de un control que permita comprobar el importe total de la nómina después de haber efectuado el pago de la misma; ésta situación impide que el Departamento de Personal verifique oportunamente que el importe total de la nómina, corresponda a la suma de sobres pagados y sobres depositados.

UNIDAD REFORMA

Observamos que el Sr. Carrillo (encargado de la Unidad), desconoce el funcionamiento adecuado de las actividades administrativas, debido a que no ha recibido un adiestramiento formal al respecto; en nuestra opinión ésta situación origina un alto riesgo en el manejo del efectivo.

En relación a los "tarjetones de firmas" que requiere el Servicio Panamericano para el recibo del efectivo de nómina en las Unidades productivas, observamos que no existe un control sobre los mismos por parte de los supervisores, debido a que detectamos en la Unidad Reforma que el Sr. Reyes (Gerente), se encontraba registrado en el tarjetón de firmas, a pesar de que ya había sido transferido a otra Unidad, por tanto existe un gran riesgo sobre el mal manejo de las mismas, siendo factible el recibo del importe mencionado por personas no autorizadas.

Así mismo consideramos necesario que los supervisores de las -- Unidades proporcionen copia del "tarjetón de firmas" al Departamento de Finanzas, con objeto de tener un control centralizado y actualizado de los mismos.

## 2. RECIBO DE PAGO.

Observamos que el Departamento de Personal no requirió la existencia de la firma del empleado en 4 recibos de pago de nómina, de la Unidad Condesa, Unidad Acapulco y Gerencia de Desarrollo.

Por otra parte detectamos que en la caja general como en la Unidad Reforma no se verifica la identidad de los empleados, así como la firma de los recibos de pago reflejados por los mismos.

Al respecto nos comentó el Sr. Lugo (Jefe del Departamento de Finanzas), que se pide identificación al personal de nuevo ingreso o que no es conocido en la Caja General.

Consideramos que la ausencia de éstos controles coloca a la Empresa en situación desventajosa en caso de tratar de comprobar ante las Autoridades laborales correspondientes al pago efectuado por concepto de remuneraciones.

Adicionalmente observamos que los recibos de pago no permiten una clara identificación de los conceptos de otras percepciones y deducciones, debido a que se incluyen diversos conceptos en un mismo rubro e importe.

Al respecto nos comento el Sr. De la Vega ( Gerente de Organización), que existe una petición a Informática, con objeto de restructurar el formato de recibo de pago.

## 3. DEDUCCIONES

Detectamos que se están efectuando pagos por un importe neto de \$50.00, con objeto de tener un comprobante de conformidad del empleado, debido a que el importe de sus deducciones es mayor al de sus percepciones.

Consideramos necesario que el Departamento de Personal cumpla con lo establecido en los preceptos del artículo 110 de la Ley Federal del Trabajo, para la adecuada aplicación de las deducciones.

## 4. MOVIMIENTOS DE PERSONAL

Observamos que no existe un adecuado control sobre los movimien

tos de personal, debido a que detectamos extemporaneidad en su aplicación, originando que el importe del sueldo, el nivel, el puesto, las transferencias, las altas y bajas no se encuentren actualizados oportunamente, ocasionando las siguientes anomalías:

- Dificultad en la localización del empleado como de su documentación.
- Error en el cálculo de sus percepciones en base a un sueldo diferente.
- Movimiento de documentación en diferente Unidad.
- Inclusión en listados de vigentes los ya dados de baja y omisión de altas.
- Designación de un nivel de puesto diferente a la responsabilidad que le corresponde..

Al respecto nos comentó el Sr. De la Vega que dicha extemporaneidad es debido fundamentalmente al retraso con que envían los movimientos de personal los Gerentes de Unidades y los Supervisores de distrito.

##### 5. CONTROL DE FIRMAS

Observamos que el control de firmas de las personas que autorizan tarjetas de tiempo y movimientos de personal, no se encuentra completo y actualizado, además de que éstos controles no son utilizados por el departamento de Personal para cotejar las firmas de los documentos mencionados.

Por otra parte detectamos tarjetas de tiempo con las siguientes deficiencias:

- Tarjetas firmadas por la persona que autoriza, en lugar del empleado.
- Tarjetas firmadas por el empleado pero sin firma de autorización.
- Tarjetas autorizadas pero sin firma del empleado.

Por lo antes expuesto consideramos deficiente el control que se

ejerce tanto en las Unidades como en las Oficinas Generales, - por consiguiente creemos necesario el que se centralice un control de firmas el cual sea actualizado oportunamente para que - sea utilizado invariablemente.

## 6. TARJETAS DE TIEMPO

Con respecto a las autorizaciones de las tarjetas de tiempo, observamos que se realizan sin tomar en cuenta las horas marcadas por el reloj checador, ocasionando diferencias entre los días autorizados, los días anotados en la tarjeta y los días pagados además de que no se respeta la firma de la persona indicada en el instructivo para realizar la autorización, ya que detectamos tarjetas autorizadas por el cheff siendo una función del Gerente de la Unidad. En cuanto al checado notamos que las anotaciones las realizan por medio del reloj checador o a mano, sin considerarlas para su autorización de pago.

Observamos que en las Unidades productivas se modifica la información que proporciona la tarjeta de tiempo en cuanto al número de días a pagar y horas extras, sin explicar su concepto y causa.

Por otra parte detectamos que las tarjetas de tiempo son modificadas (nombre, R.F.C., I.M.S.S., determinante, departamento), - para ser utilizadas por otras personas, debido a que no se realizan oportunamente las transferencias de personal.

Por lo anterior se detectó que en el Departamento de Personal - al recibir de las Unidades las tarjetas de tiempo, toman de éstas la información para el cálculo de las percepciones de la - sección de "autorización de pago", sin cotejar los datos contra las anotaciones efectuadas en el cuerpo de la tarjeta.

## 7. FALTA DE DOCUMENTOS Y ERRORES

En relación a los documentos que integran los expedientes del - personal, observamos la falta de algún documento que evidencia el correcto número de R.F.C., lo anterior se determinó al cotejar los diferentes documentos que lo requieren.

Consideramos que las desviaciones en la información contenida - en la documentación, y en éste caso, sobre el R.F.C. ocasiona - que el entero a las Autoridades Fiscales correspondientes del - Impuesto a cargo del empleado, se realice a una cuenta diferente, siendo la Empresa la responsable solidaria del pago.

#### 8. CIFRA CONTROL

Observamos que el Sistema de nómina carece de cifra control en cuanto a su captura, lo cual impide garantizar el proceso íntegro de la información que se refleja en los documentos fuente; por consecuencia detectamos errores en el número del empleado y número de determinante, al comparar los documentos fuente con los listados correspondientes; ocasionando ésta diferencia problemas de identificación y localización.

Nos comentó el Sr. De la Vega que el sistema actual no permite en algunos subsistemas el uso de cifra control y por lo tanto se encuentra en proceso la implantación de un nuevo sistema de nómina.

#### 9. CUSTODIA DE DOCUMENTOS

Observamos en el transcurso de nuestra revisión, que al solicitar la documentación necesaria al Departamento de Personal, no se tenía un adecuado manejo de los expedientes, tarjetas de tiempo y recibos de pago, ya que no existe un control de la documentación prestada a otros departamentos o secciones (Auditoría, Finanzas, Sección de Finiquitos y Contratación, etc.), debido a que al solicitar un documento, se tiene que rastrear para localizarlo, implicando pérdida de tiempo.

Como consecuencia, nuestra revisión fue afectada debido a la falta de la siguiente documentación que no fue proporcionada por el Departamento de Personal.

- Listados de nómina de la primera quincena de diciembre de 1981.
- Recibos de pago de la Unidad Reforma de la primera quincena de diciembre de 1981.
- Tarjetas de tiempo de Oficinas-Administración (885) primera quincena de diciembre de 1981.
- Expedientes no localizados.

#### 10. ENVIO DE DOCUMENTACION

Observamos que no existe un control sobre la recepción y entrega de documentación entre las Unidades y el Departamento de Personal de los siguientes documentos:

- Tarjetas de tiempo

-- Recibos de pago

Ocasionando faltantes y pérdidas de la documentación recibida y enviada.

Nos indicó el Sr. De la Vega, que a partir del mes de enero se están controlando las tarjetas de tiempo por medio de un folio.

#### 11. ESTADISTICA DE ERRORES

Observamos que el control establecido de "estadística de errores sobre tarjetas de tiempo y recibos de pago", se realiza con deficiencia por parte del Departamento de Personal ya que los datos que proporcionan resultan incorrectos y por tanto no confiables, desvirtuando la información presentada, debido a que detectamos un gran número de omisiones en la estadística mencionada.

Adicionalmente es conveniente indicar que dicha estadística no es utilizada adecuadamente por las Unidades productivas, debido a que no son subsanadas las desviaciones expresadas en la misma.

#### COMENTARIOS GENERALES

Nos comentaron los Sres. De la Vega y A. López, (Jefe del Departamento de Personal), que se revisarán los procedimientos de la función de nómina con objeto de proponer las adecuaciones necesarias de acuerdo a las necesidades actuales, en función de las asignaciones de responsabilidades.

Así mismo agregó el Sr. De la Vega que se han creado los puestos de entrenadores administrativos, para que mediante las funciones de los mismos se logre una coordinación efectiva entre Unidades productivas y Oficinas Generales y de ésta manera solucionar anomalías como las mencionadas en este informe.

DETALLE DE OBSERVACIONES

-111-  
ANEXO

<u>OBSERVACION</u>	<u>Recibo de Pago</u>	<u>Tarjetas de Tiempo</u>	<u>Expe- dientes</u>	<u>Catálogo de Empleados</u>
- Muestra	60	60	60	60
- No verificados por no ser proporcionados por el departamento de Personal.	18	18	21	
- Falta firma del empleado	4			
- Error en R.F.C.	1			
- Firma del empleado por persona que autoriza.		6		
- Sin firma de autorización		7		
- Sin firma del empleado.		13		
- Sin coincidir horas - checadas con horas autorizadas		19		
- Autorizada por persona diferente		23		
- Falta de tarjeta de tiempo.		1		
- Autorización de trabajos especiales sin especificar su concepto.		15		
- Con modificación de los datos (nombre, R.F.C., I.M.S.S., No. de empleado, determinante, departamento).		5		
- Falta de Acta de nacimiento.			1	
- Falta de contrato			1	
- Error en R.F.C.			1	
- Falta de evidencia de R.F.C.			8	
- Error en R.F.C.				

DE :  
PARA:

CONDESA

JUNIO 9, 1980  
AV-240

INFORME DE AUDITORIA

Nos presentamos los días 30 y 31 de mayo de 1980, realizando auditoría a las áreas relacionadas obteniendo el siguiente:

<u>AREA</u>	<u>R</u>	<u>E</u>	<u>S</u>	<u>U</u>	<u>L</u>	<u>T</u>	<u>A</u>	<u>D</u>	<u>O</u>
	<u>SOBRANTE</u>	<u>FALTANTE</u>	<u>SIN REQUISITOS</u>			<u>SIN ACTUALIZAR</u>		<u>OBSERVACIONES</u>	
Fondo Fijo	\$ 5.20 (A)								
Tarjetas de Salud					3 (B)			15 (B)	
Pruebas Selectivas					66 (C)				
Folle Póliza de Ventas					1 (D)				
Vale de Tabacquería de Turno a Turno					189 (E)				
Tarjetas de Tiempo					11 (F)				
Recibos de Ingreso Tabacquería	36,85								NOTA I
Cheques Pendientes de Pago									NOTA II
Sobres de Nómina									NOTA III
Notas de Cargo									Correcto
Control de Cheques									Correcto
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 42.05</b>				<b>270</b>			<b>15</b>	Correcto

-113-

(A) Fondo Fijo

Al efectuar un arqueo detectamos un sobrante de \$ 5,20, el cual fue depositado de inmediato con ficha de ingreso No.0053 del día 30/V/80.

(B) Tarjetas de Salud

Al revisar el área verificamos que todo el empleado que aparezca en el catálogo de empleados cuenta con la tarjeta de salud actualizada, observando lo siguiente:

Personal con Tarjeta de Salud Vencida

<u>Nombre</u>	<u>Fecha de Vencimiento</u>
* Alvarez Ramirez Fernando	30/V/80
* Cisneros Sánchez Antonia	" "
* Sánchez Tenorio Santiago	" "
* Trujillo Guevara Cruz	" "
* Vargas Morales Ranulfo	" "
* Soto Hernández Juan	" "
* Solano Villa Edilgardo	" "
* Tavares Mojica Olga	" "
* López Torres Claudio	" "
* García Lorenzo Emilio	" "
* Sánchez Rendón Salustiano	" "
* Villanueva Soto Amaya	18/V/80
* Cortéz Cortéz José Luis	16/V/80
* González Mendiola Elsa	14/V/80
Valenzuela Solano Adela	31/IV/80

\* El Sr. Francisco Javier Hernández ( Gerente de la Unidad ), nos comentó que estas personas no han podido resellar sus tarjetas de salud debido a que la dependencia gubernamental se encuentra de vacaciones a partir del día 15 de mayo de 1980.

Personal Sin Tarjeta de Salud

<u>Nombre</u>	<u>Puesto</u>	<u>Fecha Ingreso a la Unidad</u>
Castro Ramos Araceli	Cajera	29/II/80
Islas Laguna Miguel Angel	Cheff	29/II/80
Ibarrondo Cortéz Salvador	Auxiliar Admon.	29/II/80

(C) Pruebas Selectivas ( Período revisado del día 1º al 30 de mayo de 1980 )

Al revisar el área observamos lo siguiente:

Número de días	<u>Sin Pruebas Selectivas</u>		
	<u>1º turno</u>	<u>2º turno</u>	<u>3º turno</u>
	29	13	24

(D) File Póliza de Ventas ( Período revisado del 1° al 29 de mayo de 1980 )

Al revisar el área observamos lo siguiente:

Número de días Sin Corte de "Z" Finales  
1

(E) Valo de Tabaquera de Turno a Turno ( Período revisado del 1° al 28 de mayo de 1980 )

Al revisar el área observamos lo siguiente:

No. de días	<u>Sin totalizar</u>	<u>Sin precio</u>	<u>Sin turno</u>	<u>Sin firma de</u>			<u>Sin firma de</u>		
	<u>renglones</u>	<u>unitario</u>		<u>entregado (turnos)</u>			<u>recibido ( turnos )</u>		
				1°	2°	3°	1°	2°	3°
29	29	29	25	29	29	29	6	5	8

(F) Tarjetas de Tiempo

Al revisar el área observamos lo siguiente:

Sin firma del empleado

Nombre

Pérez Casino Rosalino M.  
Echeverría Higuera Heriberto  
Zarate Pérez Ma. del Carmen  
Vazquez Campos Adrian Francisco  
Aree Cojudo Jorge  
Ibarrondo Cortés Salvador  
Guzmán García Rosa  
De la Luz Rivera Felix  
Reyes Carlos Humberto  
Hernández Salinas Pablo  
Vargas Morales Raulfo

NOTA 1 Recibos de Ingreso

Al revisar el área se observó que la unidad no está respetando la progresividad numérica de folios, debiéndose utilizar los folios utilizados y enviado a oficinas generadas en el número 52, sin embargo, la unidad

utilizó los folios No. 60,921, , 923,924. Esta situación es debida en parte al mal archivo de los recibos de ingreso por parte del auxiliar administrativo.

NOTA II Ponderado de Tabaquería ( Período revisado del 1° al 29 de mayo de 1980 )

Al revisar el área y determinar las ventas durante el período arriba mencionado, se determinó un sobrante de \$ 36.85 esto es debido a que se vendieron 20 Vaini-tampa a \$ 1.83 arriba de su precio de venta normal, dando un sobrante de \$ 36.85.

NOTA III Cheques Pendientes de Pago a Proveedores

Al revisar el área observamos que en la unidad se tienen cheques mecanizados para pago a proveedores, los cuales tienen más de tres meses de antigüedad.

De acuerdo a indicaciones giradas por el Departamento de Finanzas, los cheques que tengan más de tres meses de haberse expedido deben enviarse a oficinas generales. Lo antes mencionado es aplicable únicamente a unidades foráneas.

<u>Cheque No.</u>	<u>Fecha</u>	<u>Proveedor</u>	<u>Importe</u>
7025	22/II /80	Las Cervezas de México en Acapulco	\$ 1,143.45
6280	8/II /80	Distribuidora Moctezuma	2,425.50
4586	18/I /80	Bebidas y Alimentos Oviedos	684.00
4613	18/I /80	Casa Alonso, S.A.	2,150.20
2425	21/XII/79	Casa Alonso, S.A.	2,179.50

7.- La Auditoría Interna como punto de Equilibrio de la Empresa.

Este tema trata por último, hacer una concentración plena de todo lo que es la Auditoría Interna dentro de la Empresa y todo lo que podemos lograr en la misma teniendo un adecuado Departamento de Auditoría Interna.

Con esto puedo decir que el Departamento de Auditoría Interna es un punto intermedio entre la Operación y Administración de la Empresa y la Dirección de la misma, (+) ya que ésta última tiene la necesidad de auxiliarse de alguien para tener una más segura y óptima toma de decisiones que llevarán a dicha Empresa a obtener el máximo desarrollo.

(+) Para tomar en cuenta este precepto hay que tomar en cuenta la magnitud y el tipo de Empresa que se trata.

8.- Conclusiones.

Después de haber leído y captado todo lo escrito en el presente trabajo, espero que el lector haya asimilado el contenido y sobre todo que pueda "aplicarlo" en su vida como profesional de una Empresa.

Como se menciona en el párrafo anterior el objetivo que yo tuve al realizar este trabajo es de que sirva para aplicarse en otras empresas, no sólo como trabajos individuales sino como sistema en general; ya que éste último ha sido probado y se ha trabajado con él durante varios años en una Compañía altamente calificada.