

28709



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA AUDITORIA INTERNA EN UNA EMPRESA
EXPLOTADORA DE SALAS CINEMATOGRAFICAS**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA**

PRESENTA:

Rubén López Reyes

DIRECTOR DEL SEMINARIO:
C. P. FERNANDO ACEVES GALVAN

MEXICO, D. F., 1982.



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.

INDICE

Página

	INTRODUCCION	
CAPITULO I	GENERALIDADES	
	a) Antecedentes del cine	1
	b) Evolución	9
	c) Importancia en la actualidad	12
CAPITULO II	AUDITORIA INTERNA Y CONTROL INTERNO	
	1.- GENERALIDADES	
	a) Antecedentes	18
	b) Origen	18
	c) Desarrollo	19
	2.- Definiciones de Auditoría Interna	21
	3.- Objetivos de la Auditoría Interna	23
	4.- Definiciones de Control Interno	24
	5.- Evaluación del Control Interno	26
CAPITULO III	ORGANIZACION DE LA EMPRESA	
	1.- Descripción	28
	2.- Objetivos	30
	3.- Organigrama	32
	4.- Funciones de los principales Departamentos	33
CAPITULO IV	DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA	
	1.- Ubicacion	45
	2.- Organigrama	45
	3.- Selección de Personal	49
	4.- Descripción de funciones	51
	5.- Manual de Instrucciones	55
CAPITULO V	PRINCIPALES AREAS DE APLICACION DE LA AUDITORIA EN SALAS CINEMATOGRAFICAS	
	1.- Descripción de Auditoría aplicada a este caso	60
	2.- Objetivos	63
	3.- Planeación de la Auditoría	65
	4.- Programa de Trabajo	67
	5.- Trabajos a desarrollar en Auditoría a un cine ubicado en el D.F.	71
	6.- Trabajos a desarrollar en plaza foránea	92
	7.- Papeles de trabajo	101
	8.- Informe	106

CAPITULO VI	RELACIONES HUMANAS EN EL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA	
	1.- Su Importancia	112
	2.- Normas de Relaciones Humanas	113
	CONCLUSIONES	122
	BIBLIOGRAFIA	126

INTRODUCCION

La actividad industrial de México ha tenido gran incremento durante -- los últimos años, destacando entre ellas la industria cinematográfica, que la integran tres grandes ramas, que son: la Producción, la Distribución y la Exhibición.

Aunque las tres se encuentran íntimamente ligadas, es a esta última a la que está enfocado el presente trabajo, y que es la que realiza la explotación Comercial de las mismas; base indispensable para que la -- industria Cinematográfica subsista.

Considerando a esta rama como una industria de servicio, en la que cada día decenas de millones de gente en el mundo asisten a los cines en busca de distracción, a cambio del pago de un boleto, y como consecuencia de la anterior, las empresas requieren cada día mayor eficiencia y control de sus operaciones, por lo que la auditoría interna es cada vez más necesaria, como un medio para lograr los objetivos deseados.

Este trabajo tiene por objeto principalmente dar a conocer brevemente lo que es una empresa explotadora de salas cinematográficas y mencionar los principales procedimientos de auditoría que aplicará el auditor in terno en la revisión de salas cinematográficas, considerando lo anterior, como el resultado de una corta experiencia en el campo de la auditoría interna dentro de una empresa del tipo mencionado, y que sirva en algo a quien en alguna ocasión tenga necesidad de información sobre esta clase de empresa.

C A P I T U L O I

GENERALIDADES

- A).- ANTECEDENTES DEL CINE
- B).- EVOLUCION
- C).- IMPORTANCIA EN LA ACTUALIDAD

GENERALIDADES

a).- ANTECEDENTES DEL CINE

¿ Qué es el cine ?

Hay quienes conciben el cine exclusivamente como una diversión.

El cine es también un arte, ya que utiliza simultáneamente todos los recursos de las artes, los del teatro y de la literatura, - los de la pintura y arquitectura, de la música y la poesía.

Se dice que es medio de difusión, otros dicen que es un medio de expresión; otros más responden que es un medio de comunicación.

Concluyendo a las respuestas anteriores, podemos decir que difundir, expresar y comunicar en el sentido que se les da a estas definiciones, vienen, en último término a ser lo mismo.

Su origen es reciente, ya que solo hace poco más de tres cuartos de siglo en 1895, pudo el público ver películas proyectadas sobre una pantalla.

El cine no ha surgido en una sola noche, del cerebro de un genial inventor. Para que pudiera nacer, se necesitó el trabajo de centenares de investigadores de distintos países.

José Plateu en 1832 descubrió el principio de la integración del movimiento, creando su "Fenaquistiscopio" que puede servir lo mismo para reconstruir el movimiento partiendo de una serie de dibu-

jos fijos, que para descomponerlo observando una serie de imágenes fijas. Lo cual es sentar ya en este año, los principios mismos - del cine.

Horner, un inglés, le dió nueva forma y nombre surgiendo así el "zoótrofo" (1834), estos aparatos son el inicio de lo que hoy es el dibujo animado moderno.

Fue en 1820, en Chalansur-Saone, cuando un antiguo oficial de la armada republicana, Nicéfero Niepce, logró fijar sobre una placa de metal la primera imagen fotográfica que se conoce: la de una mesa servida.

En 1850, las placas de vidrio, las pruebas sobre papel y el procedimiento de colodión húmedo, (que en buenas condiciones reduce la "pose" a menos de un segundo) permitieron reemplazar con fotografías los dibujos empleados en el aparato de Plateau.

La instantánea era todavía bastante difícil para permitir la toma de vistas en movimiento.

Si se quería fotografiar a un hombre bajando el brazo, había que descomponer el movimiento en varias fases y el actor tenía que pasar inmóvil, para cada una de ellas. Posteriormente Cook y Bone-lli; Ducos Du Haurom y otros, pudieron prever el futuro que estaba reservado al cine.

Para que el cine pudiera nacer; era necesario, desde luego, reali

zar las primeras vistas fotográficas.

Fué necesario que Stanford, un millonario de San Francisco que quería resolver una apuesta aparentemente tonta, provocada por las investigaciones del sabio francés Marey acerca del galope del caballo, subvencionara al fotógrafo inglés Eduardo Muybridge, para que estas vistas fueran tomadas en 1878, por veinticuatro operadores provistos con aparatos especiales encerrados en otras tantas cámaras. Las veinticuatro primeras imágenes que se obtuvieron fueron el producto de muchos años de tanteos.

Después de 1880 entro la fotografía en una nueva etapa técnica, la de la gelatina de bromuro de plata, que es todavía el único procedimiento de uso universal.

Marey en 1882 cuando pudo adaptar los rollos de película en su fusil fotográfico, creó la primera cámara, esto es el primer aparato para la "Toma de Vistas"

Se empieza a proyectar películas en pantallas en 1895, primero en Estados Unidos con Le Roy; Lathom y sus hijos, luego en Alemania Anschutz y Skaladonowski y por último en Francia Luis Lumiere.

Tomás Alva Edison en 1889 empezó a utilizar en sus ensayos películas fotográficas perforadas de 35 mm. de anchura, formato que fué adoptado más tarde por la industria del cine. En 1891 patentó el

"Cinetoscopio" de visión individual, que permitía la exhibición - de brevísimas películas suministradas por su empresa, Edison Kinetograph, Co., fundada en 1892. Para rodar estas películas construyó en 1893 en sus terrenos de West Orange un rudimentario estudio giratorio y con el techo abierto para aprovechar la luz solar.

La sociedad productora se transformó, en 1898 en Edisón Co., para la explotación del invento cinematográfico y lanzó una ofensiva - judicial contra sus rivales conocida como la guerra de las patentes (1897-1906) en un intento de monopolizar el negocio cinematográfico. Con este mismo fin fundó Edison la Nation Picture Patent Company (1908) que persiguió sañudamente a los llamados productores independientes, pero estos ganaron el litigio ante los tribunales y la sociedad Edison Co., fue disuelta en 1917.

Lumiere Hermanos.- Inventores franceses Auguste y Louis, ambos merecen figurar como inventores del cinematógrafo, porque en ello - trabajaron juntos, aunque Louis tuvo la idea clave para su resolución definitiva. Louis Lumiere, que dirigía con su padre y su hermano una importante fábrica de productos fotográficos, en Lyon, había empezado sus trabajos desde la llegada a Francia de los primeros quinetoscopios (1894)

Había construido un cronofotógrafo empleando para su entrenamiento la excentrica de Hornblauer y una película fabricada en Lyon -

en el formato Edison.

Después de diversas demostraciones públicas, a partir de marzo de 1895, Lumiere hizo fabricar su cinematógrafo, que era a la vez - cámara, proyector e impresora, por los talleres que dirigía Carpentier, y realizó así un aparato muy superior a todos su competidores. Su perfección técnica y la novedad sensacional de los asuntos de sus films aseguraron su triunfo universal.

Louis Lumiere fué el primer operador de noticieros cuando filmó, en junio de 1895, el Congreso de Fotografía al descender del barco en Neuville-Sur Saone. Le Débarquement des congresistes les fué - proyectado veinticuatro horas después, así como una conversación del astrónomo Janssen con Lagrange, alcalde de Neuville. En la - proyección, Lagrange, escondido detrás de la pantalla, repitió - sus palabras. Primero e ingenuo ensayo del cine hablado.

El quinetoscopio se había contentado con fabricar mecánicamente cintas zootrópicas; el cinematógrafo de Lumiere era una "Máquina para rehacer la vida" ya no eran títeres en la pantalla, sino personajes de tamaño natural, cuyas expresiones y cuya mímica se distinguían mejor que en el teatro. Y, por un milagro que nunca tuvo equivalente en la escena, las hojas se movían con el viento, - las olas del mar rompían sobre la orilla, las locomotoras se lanzaban contra la sala, las caras se acercaban a los espectadores.

El punto culminante del cinematógrafo de Lumiere sucede el 28 de diciembre de 1895 en su quinta sesión en los sótanos del Grand Café, bulevar des Capucines en París.

Decenas de operadores formados por Louis Lumiere esparcieron su aparato por todo el mundo, e impusieron a la mayoría del globo la palabra "cinematógrafo" (o sus abreviaciones, cinema, kino, cine, etc.) para designar un espectáculo nuevo.

El inventor ya había hecho su parte y llegaba, pues el momento en que el Capitán de industria debería hacer la suya. Este hombre de industria precursor de los cinemagnates de hoy se presentó en la persona de Georges Meliés, empresario de teatro popular, que en poco tiempo fundó su propia compañía productora de películas: La - Star Films. En dieciocho años (1896-1914), Meliés habría producido más de 4 mil películas.

Fue el que vino a descubrir en forma absolutamente casual, uno de los primeros trucos del cine. Un día mientras fotografiaba el tránsito de una calle con su rudimentaria toma vistas, Meliés se detuvo un momento y, tras este breve entorpecimiento siguió filmando, pero entre tanto, el tránsito había cambiado y cuando reveló su film vió, con sorpresa que donde había un coche de boda surgía de pronto una carroza fúnebre. Acababa de descubrir el primer truco cinematográfico el paso de manivela, base de los actuales dibujos animados.

Aquel incidente le reveló todo un mundo de posibilidades: el poder mágico del cine, capaz de transformar las cosas. Y comenzó a descubrir casi toda la técnica cinematográfica: inventó los decorados y los vestuarios, las luces artificiales, las desapariciones y los desdoblamientos de personajes, las sustituciones repentinas, las sobreimpresiones, etc. E instaló sus decorados y luces en un cobertizo que fue el primer estudio cinematográfico del mundo.

Posteriormente Pathe (1909) quien se ganaba la vida ofreciendo - exhibiciones de cine al aire libre, en ferias de pueblo, se convirtió de pronto en el fundador de la primera cadena de casas alquiladoras de películas.

Fabrica su película virgen, sus aparatos de proyección, sus cámaras cinematográficas y monopoliza los principales argumentos por medio de un acuerdo con la Societé des Gens Lettres. Posee también los estudios más grandes y numerosos, los mejor equipados.

Tiene fábricas, agencias de distribución y circuitos de grandes salas, los Pathe y Palaces. Se organiza un gigantesco trust francés que se desarrolla horizontalmente invadiendo el mundo entero y verticalmente concentrando en una sola empresa las ramas de la industria y el comercio.

A partir de esta época en América populan las pequeñas salas a bajo precio, los Kickel Odeons. En Europa se construyen en los

suburbios grandes salas con capacidad para miles de espectadores y sobre los bulevares se abren costosas salas de lujo.

Surge el "Cineclub", que es una organización para la exhibición de películas, al margen de la explotación comercial, en sociedad constituida por los asistentes a dichas sesiones. La idea de los cineclubs se debe a los críticos Riccioto Canudo y Louis Delluc, que fundaron en París, respectivamente, el Club de los Amigos del Séptimo Arte (1922) y el Cine Club (1923)

En 1896, la ciudad de México veía por primera vez ese espectáculo, en la sala llamada "Cinematógrafo Lumiere", que más tarde se convertiría en el "Salón Rojo"; ubicado en las calles de Jesús María, cuyo propietario Ing. Salvador Toscano, había importado el aparato proyector desde Lyon, Francia, convirtiéndose así en el primer exhibidor de películas en México.

También fue el que primero filmó películas, que eran cortas con duración de uno o dos minutos, que fueron simples escenas callejeras. El Ing. Toscano era productor, director, camarógrafo, editor y además exhibidor.

Las películas mejoraron poco a poco y en 1898, se filmó "Don -- Juan Tenorio" que es la primera película con argumento que se filmó en México.

Casi todas las películas que se filmaron en esta época fueron de

tipo documental. No fué sino hasta el año de 1910, e impulsados por las fiestas de la Independencia, que un grupo de entusiastas filmó "El Grito de Dolores". Esto desató la época del cine mudo que duró hasta 1930.

b).- EVOLUCION

El cine mudo llegaba a su apogeo cuando se inició la revolución del cine hablado.

Una noche de mala fortuna que estuvo a punto de terminar con los estudios Warner Brothers, precipitó el advenimiento del cine -- sonoro.

Las dificultades con que tropezaban para distribuir sus películas, habían hecho meditar a los hermanos Warner en la conveniencia de concentrar sus actividades en la producción. Fué un suceso inesperado el que los hizo perseverar en su doble carácter de productores distribuidores.

Su consejero técnico Nathon Levison tuvo una plática con los hermanos sobre los experimentos que estaban llevándose a cabo en los - laboratorios de la Western Electric, en Nueva York, sobre el sonido en el cine (Películas que hablablan), bien valía la pena investigar y San Warner lo hizo.

En 1926, los Warner produjeron "Don Juan". La película era solamente sincronizada y la Orquesta Filarmónica de Nueva York se en-

cargó de musicalizarla. Fue una novedad que produjo buen dinero y los Warner decidieron probar de nuevo filmando :El Cantante de Jazz", se estrena el mes de agosto de 1926 en Nueva York, con éxito arrollador.

El primer film "Ciento por ciento hablado", Lights of New York, fue producido hasta 1929. Un film enteramente dialogado amenazaba con privar a Hollywood de sus mercados extranjeros. En París se gritó, cuando se proyectaron los primeros films norteamericanos hablados. En Londres se silvó al acento yanqui, entonces ridículo y casi incomprendible para el gran público británico. Pero los hombres de negocios, los artistas o las reacciones de ciertos públicos, no podían ya impedir la generalización del cine hablado. En pleno auge del cine sonoro se fueron descubriendo nuevas rutas con el afán constante de brindar al público un espectáculo entretenido. Además de la película musical se concedió particular importancia a los cómicos que suministraron notables ganancias a la industria.

El cine norteamericano presenta al mundo una cinta que consigue conquistar todos los mercados. En ella se combina la espectacularidad y la buena factura; se llega al dominio del color y a la justificación delirante del estrellato con la presentación de Clark Gable, Vivian Leigh y Olivia de Havilland, nos referimos a "Gone with the Wind" (1939) de Victor Fleming.

En 1933 el cine mexicano se sitúa con sus 21 películas realizadas

a la cabeza de la producción cinematográfica en castellano, y logra tres obras de importancia: El Compadre Mendoza, La Mujer del Puerto y El Prisionero Trece.

Todo ello es posible pese a unas condiciones de producción muy precarias. Solo se contaba al principio de 1933 con dos estudios: - los de la Nacional Productora a la entrada del Bosque de Chapultepec (tres foros, ocho camerinos, dos cuartos de edición y laboratorio), y los México-Films en la calle de Fernando Montes de Oca 117 (tres foros, diez camerinos, un laboratorio, los cuartos de edición y un salón en la planta alta, para discutir asuntos importantes).

El costo de una película común y corriente era de veinte a treinta mil pesos, de los que el director cobraba mil quinientos y la estrella de quinientos a mil.

Solo participaban en la industria de doscientas a trescientas personas, aún no sindicalizadas.

Había dos periódicos gremiales de comentarios del cine de esta época Filmográfico y el Cine Gráfico que se suponían parte integrante de la industria.

Los eventuales mercados extranjeros se reducían al Sur de los Estados Unidos y a unos cuatro países latinoamericanos.

1934 siguió siendo bueno para el país en la producción de películas con un total de 23 películas; año en que se crea el U.T.E.C.M. (Unión de Trabajadores de Estudios Cinematográficos de México) - afiliada a la C.T.M.

c).- IMPORTANCIA EN LA ACTUALIDAD.

El cine es un comercio, una industria.

Un comercio para el propietario de salas, el exhibidor quien vende butacas a los espectadores y alquila películas a los distribuidores. Una industria para los productores de películas, que invierten grandes capitales en los estudios, que son verdaderas fábricas.

Para filmar, vender, proyectar y hacer circular las películas, trabajan decenas de millares de obreros, técnicos, actores, comparsas y empleados.

En Francia, Inglaterra, Estados Unidos, Italia y en la Unión Soviética, el cine es una gran industria. Actualmente podemos considerar al cine mexicano también como industria.

Para darnos una idea de lo que en la actualidad representa el cine, a continuación se presenta un cuadro con el número de salas comerciales que aproximadamente hay en el mundo; según el anuario estadístico de 1970 publicado por las Naciones Unidas.

	1920	1930	1939	1949	1951	1960	1969
Mundo (Aprox.)	47000	58000	73000	87000	120000	160000	250000
De las cuales:							
E.U.A. y Canadá	18750	21600	19200	18000	16294	13786	14800
Europa	18900	27500	40000	52000	74000	104000	208000
América Latina	1700	3981	4100	6700	10360	12942	7900
Australia y Nva. Zelandia	810	1693	2000	2300	2351	2311	1500
Asia	300	2335	3500	5200	11000	26500	15000
Africa	200	755	1100	1300	1683	2168	1750

La industria Cinematográfica Mexicana ha ingresado ya en una nueva edad de su desarrollo y se prepara a competir razonablemente con - otras cinematografías cuyas circunstancias económicas y sociales - son visiblemente más ventajosas que la suya.

En la actualidad como una muestra más del desarrollo del cine en - el país, se cuenta con una cineteca. Y que más que el mero acopio de películas debidamente protegidas, clasificadas y almacenadas, una cineteca es la cristalización de una vocación cinematográfica: de promover, conservar, difundir y desarrollar al máximo de sus posibilidades, con un criterio universal, una cinematografía nacional.

Quedó integrada la Cámara Nacional de la Industria Cinematográfica,

que se estableció a partir de la Ley de las Cámaras de Comercio y de la Industria que se promulgó el 2 de mayo de 1941, y que fué debidamente instituída el día 2 de noviembre de 1942, siendo sus objetivos los siguientes:

- a).- Representar los intereses generales de la Industria - Cinematográfica.
- b).- Fomentar el desarrollo de la misma.
- c).- Actuar como árbitro en los conflictos que surjan dentro de la industria.
- d).- Colaborar con el estado como órgano de consulta.
- e).- Ejercitar el derecho de petición, haciendo las representaciones necesarias.
- f).- Estudiar todas las cuestiones que afecten a las actividades que la constituyen y desarrollar las medidas necesarias que tiendan al mejoramiento de estas.

Según la Cámara en el año de 1980 se tenían registrados en la República Mexicana 2.852 cines clasificados de la siguiente manera:

Cines de estreno	393
Salas de Arte	261
Cines Primera Corrida	227
Cines Segunda Corrida	123
Popular	1.266
Terrazas	276
Ambulantes	123

(15)

Autocinemas	7
Parroquiales	23

A continuación se presenta un cuadro de precios de admisión de cines en la República Mexicana.

PRECIOS DE ADMISION POR CATEGORIAS DE LAS SALAS DE EXHIBICION
CINEMATOGRAFICA EN LA REPUBLICA MEXICANA.

TOTAL

1978 - 1981

<u>CATEGORIA</u>	<u>1978</u> <u>PRECIO PROMEDIO</u>	<u>1979</u> <u>PRECIO PROMEDIO</u>	<u>1980</u> <u>PRECIO PROMEDIO</u>	<u>1981</u> <u>PRECIO PROMEDIO</u>
SALAS DE ARTE	26.10	25.82	30.90	33.36
ESTRENO	20.14	23.40	26.58	30.46
1a. CORRIDA	14.16	15.15	21.14	24.65
2a. CORRIDA	9.12	16.76	19.57	23.03
POPULAR	5.98	13.92	19.10	20.08
TERRAZA	5.44	10.40	14.06	19.83
AIRE LIBRE	4.65	9.52	13.00	18.80
PARROQUIAL	4.13	8.91	12.55	18.05
AMBULANTE	4.13	8.91	12.55	18.05
AUTOCINEMA	34.75	36.66	47.65	56.22
PRECIO PROMEDIO	12.87	15.43	20.26	24.10

(16)

Datos elaborados por el Depto. de Información y Estadística de la Cámara Nacional de la Industria Cinematográfica.

La exhibición de películas en los cines de la República Mexicana, genera en promedio ingresos anuales que ascienden a 2.000 millones de pesos y proporciona empleo acerca de 30.000 jefes de familia, entre personal de confianza y sindicalizado, lo anterior supone que aproximadamente 150.000 personas dependen económicamente de esta industria.

C A P I T U L O II.

AUDITORIA INTERNA Y CONTROL INTERNO.

1.- GENERALIDADES

a).- Antecedentes

b).- Origen

c).- Desarrollo

2.- DEFINICIONES DE AUDITORIA INTERNA

3.- OBJETIVOS DE LA AUDITORIA INTERNA

4.- DEFINICIONES DE CONTROL INTERNO

5.- EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.

1.- GENERALIDADES

a).- Antecedentes.

En el Siglo XIX, especialmente durante la segunda mitad, era costumbre en los pequeños y medianos negocios, que el propietario vigilara el trabajo de cada uno de sus empleados pudiendo observar directamente el desarrollo de todas las operaciones efectuadas; haciendo la función en este caso como su propio auditor interno. Así el propietario podía darse cuenta de las irregularidades o poco desarrollo de las actividades, es decir, todo este interés personal repercutía en las utilidades de su negocio, lo cual era un incentivo más para vigilar en forma estricta todo lo anterior.

Sin embargo, cuando el negocio crecía, la vigilancia personal de las actividades realizadas se tornaba cada vez más difícil hasta hacer casi imposible que el negocio fuese dirigido por un solo individuo.

b).- Origen.

La auditoría interna tuvo su origen en las grandes empresas de servicios industriales, públicos y comerciales en los países de economía avanzada, donde se contaba con muchos departamentos separados y alejados aún geográficamente, además en este tipo de empresas sus controles eran delegados a

muchos niveles dentro de la organización por lo que el conocimiento que llegaba a tener la alta gerencia del detalle de las actividades que se ejecutaban era verdaderamente remoto.

Aquí es donde se hizo necesario establecer una red de controles y comunicación para gobernar las operaciones e informar los resultados; es aquí el momento en que la Gerencia requiere los servicios del Auditor Interno que es el analista que investiga el control detallado de cada operación; cuyos análisis y recomendaciones ayudan a todos los niveles gerenciales para lograr un control efectivo; una mejoría en las operaciones y un aumento de utilidades; además del establecimiento de políticas a seguir, planes, objetivos y metas a lograr.

c).- Desarrollo.

En los principios del Siglo XX la Auditoría Interna era una actividad protectora ampliamente relacionada con la detención y prevención de fraudes. El panorama de esta actividad pronto se amplió para cubrir otras funciones tales como Contabilidad, Finanzas, Compras, Ventas, Producción, etc. En las grandes compañías el campo de acción de sus operaciones y el gran número de transacciones, hacían imposible una auditoría detallada por parte de Contadores Públicos, ya que el tiempo de que disponían eran muy limitado. El resultado fue el estable

cimiento de Departamentos de Auditoría Interna, generalmente bajo la dirección de los Contadores Públicos.

Casi al tiempo en que la Auditoría Interna ampliaba su campo de acción en el área financiera unos cuantos auditores internos en diversas poblaciones comenzaron a ampliar el concepto de la Auditoría Interna, viéndola capaz de rendir servicios constructivos a las empresas en el aspecto financiero y en el de las operaciones.

Después de que estos adutores demostraron a sus gerencias el valor de esos servicios constructivos, el nuevo concepto se difundió a otras compañías y a otros auditores internos. La idea de ambos servicios protector y constructivo en todas las áreas del negocio es hoy en día el concepto básico de la Auditoría Interna. Cuando esta era protectora en su naturaleza, su actuación era solo de interés a la Gerencia de Finanzas pero con el nuevo concepto de Auditoría Interna dicho interés es a todos los gerentes sobre todo a los de operación, ya que razonaron que los elementos de control, tales como políticas, procedimientos, registros, informes y normas; existen en ambas áreas, financiera y de operación y el trabajo del Auditor está relacionado con la administración y el control de las operaciones. Sin que tampoco este elemento elimine el servicio valioso y necesario de las anteriores actividades del Au-

ditor, tales como protección de los activos y exactitud de los registros contables, este concepto continua y sirve como trampolín para el enfoque constructivo de la operación de la - - empresa.

2.- DEFINICIONES DE AUDITORIA INTERNA.

Antes de entrar a definir lo que es la Auditoría es conveniente señalar algunas diferencias que tiene con la Contabilidad. Según - - Arthur W. Holmes en su libro "Auditoría, Principios y Procedimientos", indica "que la Contabilidad es primordialmente constructiva - mientras que la Auditoría es fundamentalmente analítica en su naturaleza y funcionamiento. La Contabilidad implica la formulación - de estados financieros y en ciertos casos la interpretación de dichos estados. La Auditoría comprende la interpretación de los estados y un análisis crítico de la empresa sometida a revisión; en resumen la función del contador es fundamentalmente de índole constructiva; mientras que el auditor es, ante todo, un analista".

Según apuntes de Auditoría del maestro C.P. Eduardo Pérez Gavilán, "la Contabilidad constructiva es equiparable a una idea cuya mecánica es la teneduría de libros, o sea lo que se planea, con posterioridad, lo que se dispuso y Auditoría es el coronamiento de la operación contable, o sea la supervisión y crítica, que analiza - si el plan constructivo es eficiente y su realización es eficaz y se ciñe a las previsiones del plan".

Una vez hechos estos breves comentarios sobre lo que es la Contabilidad y la Auditoría, a continuación presento algunas de las principales definiciones de Auditoría.

El autor Montgomery: "Auditoría es un exámen sistemático de los libros y registros de un negocio u otra organización con el fin de - determinar o verificar los hechos relativos a sus operaciones financieras y a los resultados de éstos para informar sobre los mismos".

Coulter Davies: "Auditoría es el exámen de los libros y cuentas de un negocio que permite al auditor formular y representar los estados financieros en tal forma que:

- a).- El balance arroje la verdadera situación del negocio que se revisa.
- b).- El estado de pérdidas y ganancias exprese correctamente el - resultado de las operaciones durante el ejercicio que se - - revisa".

Maestro Diez Barroso: "Auditoría es la ciencia del análisis, comprobación y estimación de las cuentas".

Arthur W. Holmes: "Auditoría Interna es una revisión llevada a cabo por empleados de la administración que establece y evalúa procedimientos financieros y de operaciones, evalúa el sistema de control, sumarisa periódicamente los resultados de una investigación continua,

recomendaciones para mejorar los procedimientos e informa los resultados de sus descubrimientos a la administración, debe hacer notar el futuro efecto de los planes y decisiones. El Auditor Interno no es independiente de la Administración, aún cuando la actividad del Auditor Interno de una Compañía deberá de tener independencia mental".

Instituto de Contadores Públicos: " La Auditoría Interna es una actividad independiente dentro de la empresa, para la evaluación de la organización y el control interno para la revisión de las operaciones, en especial de aquellas que tienen repercusión dentro de la información contable y financiera como para proporcionar un servicio a la dirección. Es un órgano de control de la Administración, que funciona por medio de la evaluación de la efectividad de otros controles".

Una vez mencionadas algunas de las diversas definiciones profesionales de reconocido prestigio y autoridades en la materia. Se puede decir que: Auditoría Interna, es la vigilancia de los controles establecidos para brindar información contable y financiera, así como la eficiencia de operación del personal y procedimientos establecidos.

3.- OBJETIVOS DE LA AUDITORIA INTERNA

En cuanto a su objetivo, la Auditoría Interna da servicio protector y constructivo para la eficiencia del negocio.

Ayuda a la gerencia (s) a lograr la administración más eficiente - de las operaciones de la compañía, estableciendo procedimientos pa ra adherirse a sus planes de operaciones.

Determinar la exactitud de los datos contables y existentes y la - efectividad de los procedimientos internos.

Revisar y corregir la ineficiencia en las operaciones; recomendar - cambios necesarios en las diversas fases de las operaciones.

Averiguar el grado de protección, clasificación y salvaguarda del Activo de la compañía contra pérdidas de cualquier clase.

4.- DEFINICIONES DE CONTROL INTERNO.

Se dice que el área de Auditoría Interna, tiene como objetivo el -- control interno, así como la evaluación del mismo. Por lo tanto es necesario determinar cuáles son los objetivos del control interno.

A continuación menciono algunas definiciones de autores calificados:

Según Montgomery: "El Control Interno implica que los libros y métodos de Contabilidad, así como la organización en general de un negocio, estén de tal manera establecidos que ninguna de las cuentas o procedimientos se encuentren bajo el control independiente y absoluto de una persona, sino por el contrario, el trabajo de un empleado es complementario del hecho por otro"

El C.P. Joaquín Gómez Morfín dice al respecto: "El Control Interno

consiste en un plan coordinado entre la Contabilidad, las funciones de un empleado y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio puede depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión de políticas administrativas prescritas".

La Administración define el control interno como el conjunto sistemático de reglas, para lograr la máxima eficiencia de las formas de estructurar y de operar un organismo social concibiendo dentro de ella los siguientes aspectos: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

De las definiciones citadas, éstas coinciden con los conceptos eficiencia y seguridad. En los aspectos operativos de la administración de control interno, darán como resultado la eficiencia de la ejecución en las operaciones y más seguridad en cuanto a la salvaguarda de los activos, así como el oportuno y adecuado registro de las operaciones.

Para lograr un buen control interno, no se buscará la duplicidad de las labores entre el personal de los departamentos, sino una distribución adecuada de las distintas fases de una operación -- contable y/o administrativa, para que al complementarse se hayan efectuado oportuna, segura y eficientemente las labores encomendadas.

5.- EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.

Los métodos más usuales para el estudio del control interno son - los siguientes:

- a).- Método de cuestionario: Consiste en tener previamente disena da una forma en que se planteen preguntas enfocadas a cubrir los aspectos más importantes del control interno en vigor.
- b).- El método descriptivo o de memoranda, que consiste en la ex plicación, lo más ampliamente detallada de cada uno de los - principales aspectos de la administración, clasificándolos y refiriéndolos ordenadamente por actividades, departamentos, funcionarios, empleados, operaciones, registros o elementos que intervienen en el sistema.
- c).- El método gráfico consiste en presentar los elementos del -- control interno mediante esquemas y gráficas tratando de pre sentar objetivamente, los procedimientos vigentes, las fun- ciones así como las principales actividades de la empresa.

De los tres métodos el que es más aceptado en nuestro medio es el primero y reúne las siguientes ventajas:

Asegura que no se omite alguna consideración importante, puesto - que todos ellos deben estar incluidos en los cuestionarios, omisio nes que se pudieran presentar con más frecuencia en los otros méto dos.

Agiliza el estudio del Control Interno, tanto porque las mismas preguntas guían los interrogatorios y comprobaciones en forma adecuada, ya que con la sola aseveración o negación o bien mediante un sencilla y lacónica frase se obtiene lo deseado.

C A P I T U L O I I I

ORGANIZACION DE LA EMPRESA

- 1.- DESCRIPCION
- 2.- OBJETIVOS
- 3.- ORGANIGRAMA
- 4.- FUNCIONES DE LOS PRINCIPALES
DEPARTAMENTOS.

1.- DESCRIPCION.

Empresa según el Diccionario de la Lengua Española es: Acción ardua y dificultosa que valerosamente se comienza. Intento o designio de hacer una cosa. Casa o sociedad mercantil o industrial fundada para emprender o llevar a cabo construcciones negocios o proyectos de importancia. Obra o designio llevado a efecto, en especial cuando en el intervienen varias personas.

Según el maestro Agustín Reyes Ponce el concepto de empresa es uno de los más usados en la actualidad: hablamos de trabajar en una empresa, de que vamos a la empresa, etc. Y sin embargo, es a la vez uno de los conceptos más difíciles, cuya exploración aún no está terminada, por hallarse en plena evolución. Siendo usado en una gran cantidad de leyes mercantiles, fiscales, del trabajo, etc. no existe en el mundo, que sepamos, disposición alguna que ensaye siquiera definir este concepto.

Una de las dificultades principales de esa definición radia en que la idea de empresa es un concepto analógico; esto es: se aplica a diversas realidades, en sentido parte idéntico, y parte diverso, y dice que la sola separación de esos distintos puntos de vista ayudará a comprender mejor lo que debe entenderse por empresa.

Y nos dice que la empresa está formada esencialmente, por tres clases de elementos:

- a).- Bienes Materiales
- b).- Hombres
- c).- Sistemas

Una vez hecho este breve análisis, a continuación describo que es una empresa explotadora de salas cinematográficas.

Las empresas de este tipo son fundamentalmente de servicio, y forman parte de la Industria Cinematográfica dentro de su tercera fase que es la exhibición, misma que consiste en la contratación de material filmado que alquilan las casas distribuidoras de películas para ser exhibidas en locales (cines) construidos de expreso para tal fin.

Una de las principales características de estas empresas es que -- operan con dos divisiones que son:

- a).- División Exhibición
- b).- División Comercial

Dentro de la primera se concentra lo relacionado con las salas cinematográficas y su explotación correspondiente, siendo actividades características de esta División, la programación, exhibición de películas y publicidad, abarcando esta última las siguientes áreas:

- Cineminutos
- Noticieros

- Placas fijas
- Anuncios bajo pantalla
- Exposiciones

Por lo que respecta a la División Comercial, es la que canaliza - la totalidad de operaciones relacionadas con dulcerías, neverías y autoservicios instalados en los lobys y vestíbulos de los cines, teniendo como características principales las ventas de dulces y alimentos, su compra y elaboración de éstos, su publicidad respectiva dentro de la sala de exhibición cinematográfica.

2.- OBJETIVOS.

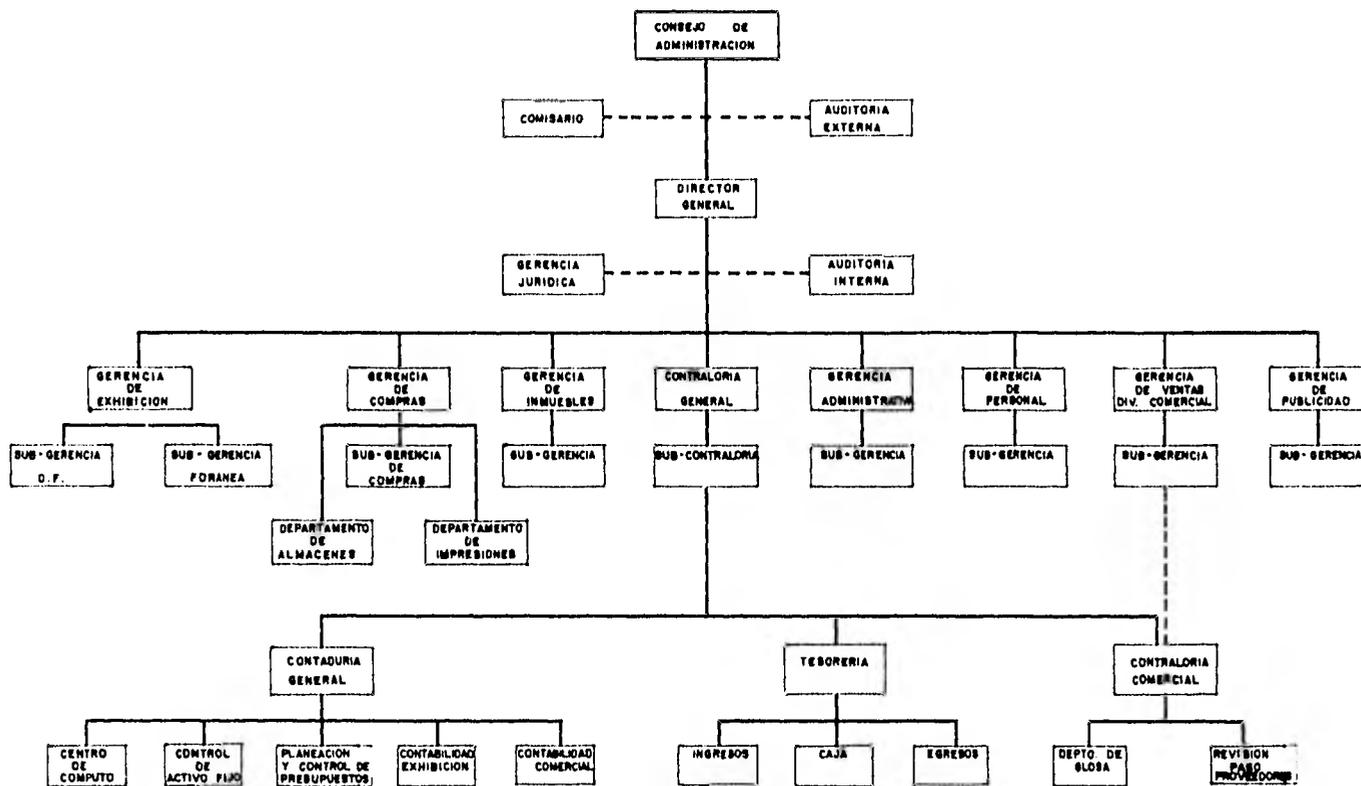
- I.- Explotación comercial de espectáculos públicos de cualquier índole permitidos por la Ley.
- II.- Explotación de salas de espectáculos.
- III.- Adquisición de bienes inmuebles (propios o alquilados) necesarios para los objetivos a que se refieren los dos incisos anteriores.
- IV.- Celebración de todo acto de comercio conexo o relacionado con el objetivo principal.
- V.- Adquisición de partes de interés social, acciones o participaciones en sociedades, compañías mercantiles de personas o de capitales.
- VI.- Dedicarse a la fabricación, explotación comercial del ramo de dulcerías, expendio de refrescos, dulces, pasteles, alimentos

preparados y demás conexos y relativos a las salas de exhibición cinematográficas.

Proporcionar diversión sana (exhibición de películas) a todos los estratos sociales, y muy especialmente a los grandes núcleos de población de escasos recursos económicos.

Coadyuvar a la recuperación en territorio nacional, del costo de producción de películas mexicanas, manteniendo nuevos y seguros canales para la explotación de las mismas, lo cual permite también acelerar la amortización de los créditos que concede el Banco Nacional Cinematográfico, S.A.

3.- ORGANIGRAMA.



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA CIA. LA UNICA, S.A.

personal capacitado para la resolución de cualquier conflicto, ya sean laborales, individuales, o de carácter penal, como robos y fraudes que se lleguen a presentar, tanto en las oficinas centrales como en las del interior de la República; también tendrá a su cargo la tramitación de licencias de funcionamiento, permisos, autorizaciones y cualquier otro trámite de carácter fiscal, necesario e indispensable a las unidades de operación de la empresa. De las diversas actividades legales que se generen en la Gerencia, tendrá informado en forma continua a la Gerencia General.

- AUDITORIA INTERNA.

Ver Capítulo V.

- GERENCIA DE EXHIBICION

Su objetivo principal es el de seleccionar y programar en cada una de las salas cinematográficas, el mejor material tanto nacional como extranjero.

a).- Programación.- Consiste en seleccionar el tipo de películas - que se exhibirán, de acuerdo con las que se tengan contratadas, programando en relación a la categoría del cine, tipo de público asistente y precio de admisión.

b).- Contratación.- Se lleva a cabo mediante, contratos celebrados con las casas alquiladoras nacionales o extranjeras, en los que se fija el pago de un porcentaje, ya sea sobre los ingresos en taquilla por la venta de boletaje, o bien, a cuota - -

fija por cada exhibición de películas. Determinando los casos en que deban salir las películas cuyos ingresos no hagan los límites o topes previamente establecidos.

- c).- Desarrollar Programas de Publicidad.- Toda películas requiere que se le haga publicidad, ya sea por medio de avances, carteleras, radio, televisión, periódicos, revistas, etc.
- d).- Publicidad extraordinaria.- Hay casos en que la casa alquiladora considera que, determinada película, debe tener más publicidad de lo normal, en estos casos se hace publicidad especial de acuerdo con las condiciones de la casa alquiladora en cuanto a tipo de publicidad e importe, mismo que se le descontará de sus liquidaciones.
- e).- Coordinar la preparación de estudios periódicos tendientes a conocer:
- Mercado Potencial
 - Características del mercado
 - Gustos y preferencias del mercado.

- GERENCIA DE COMPRAS

El objetivo principal de esta Gerencia es el abastecimiento de -- equipos, refacciones, artículos para dulcerías, materiales de producción, accesorios, papelería, diversos utensilios, etc., que se manejan en las Divisiones Exhibición y Comercial, sus funciones -

principales son:

- a).- Autorizar y llevar a cabo las compras de importación que requieren las diversas áreas de la compañía.
- b).- Llevar un registro de proveedores, así como de prestadores de servicios, las condiciones con las cuales se opera con ellos, debiendo mantenerlo al día, incluyendo las nuevas - fuentes de suministro que se vayan localizando.
- c).- Contar con un registro de cotización por proveedor de los artículos de consumo continuo, solicitando periódicamente cotizaciones a nuevos proveedores para mejorarlo.
- d).- Formular estadísticas de las compras de artículos de consumo continuo a fin de elaborar su presupuesto de compras para el ejercicio siguiente.
- e).- Se llevará un adecuado control sobre las solicitudes de compras a fin de que éstas se sujeten a los trámites reglamentarios establecidos.

- GERENCIA DE INMUEBLES

Sus principales funciones son:

- a).- Dirigir y supervisar todas las operaciones necesarias para la construcción de inmuebles, así como coordinar la obtención de licencias, permisos, etc.; necesarios para la realización de -

las obras de construcción, remodelación o acondicionamiento.

- b).- Autorizar la facturación que presenten a cobro los contratistas de obras y servicios, así como los proveedores de equipo y refacciones.
- c).- Llevar a cabo programas de mantenimiento preventivo y en su caso correctivo, tanto de los inmuebles como de los equipos de salas cinematográficas y oficinas; contratar cuando se requieran, los servicios de terceros.
- d).- Controlar y dirigir al personal sindicalizado a su cargo; - cuya contratación deberá ser siempre realizada a través de la Gerencia Administrativa.
- e).- Coordinar y/o ejecutar la instalación de equipo en general.

- CONTRALORIA GENERAL.

Es la responsable de la supervisión de todas las Gerencias o departamentos de la empresa, coordinando los mismos para que efectúen las tareas a ellos asignadas por la Dirección General, dentro de sus específicas funciones se encuentran las siguientes:

- a).- Administrar los recursos financieros de la empresa, de acuerdo con los planes y directrices establecidos por la Dirección.
- b).- Análisis e interpretación de los estados financieros para proporcionar información concreta y eficiente a la Dirección y

demás Gerencias de la empresa.

- c).- Controlar el presupuesto anual de la empresa.
- d).- Establecer políticas y procedimientos contables para llevar - un adecuado control de las operaciones generadas en la empresa.
- e).- Organizar y administrar la política y procedimiento en materia de impuestos para que la unidad cumpla con sus obligaciones - fiscales.
- f).- Instrumentar las políticas de resguardo de valores y protec-- ción de bienes en general.

- GERENCIA ADMINISTRATIVA.

Sus funciones son:

- a).- Negociar los contratos colectivos de trabajo del personal sin dicalizado, que rigen las relaciones laborales de la empresa.
- b).- Vigilar el cumplimiento tanto de los contratos colectivos, - como de los reglamentos interiores de trabajo.
- c).- Intervenir directamente, en los conflictos laborales que se - presenten en el desempeño de las actividades del personal sin dicalizado.
- d).- Manejar todos los aspectos relacionados con el impuesto sobre diversiones a nivel nacional.

- GERENCIA DE PERSONAL.

Se encarga del control del personal de confianza que labora en la empresa, ya sea en el D.F., como en el interior de la República, proporciona a los diferentes departamentos empleados con las características solicitadas por éstos, desarrollando las siguientes funciones:

- a).- Recluta, selecciona y contrata el personal de confianza.
- b).- Lleva a cabo la administración de sueldos y salarios del personal de confianza.
- c).- Dirige y autoriza la elaboración de los reportes y pago de las nóminas del personal de confianza, así como pagos extraordinarios, pago de impuestos y cuotas correspondientes.

- GERENCIA DE VENTAS DIVISION COMERCIAL.

Esta Gerencia es la responsable de fijar las políticas de ventas en las dulcerías, neverías y autoservicios instalados en las salas cinematográficas tanto en el D.F., como en el interior de la República. Teniendo como principales puntos a realizar los siguientes:

- a).- Selección de artículos, buscando nuevos productos y promoviendo los de mayor aceptación.
- b).- Aplicación de nuevos sistemas de ventas de acuerdo con estudios

de mercadotecnia.

- c).- Supervisar y controlar el funcionamiento de las dulcerías, au
toservicio y neverías.
- d).- Determinar las políticas de abastecimiento de productos, para
su venta.
- e).- Definir políticas respecto a costo de elaboración de productos
que se manufacturan en la fábrica de la compañía como son: - -
sandwiches, palomitas de maíz, hamburguesas, hot-dogs, refrescos
cos, etc.
- f).- Fijar precios de venta, vigilar que haya siempre un cuadro bá
sico de artículos, de acuerdo con la categoría de la sala ci-
nematográfica.

- GERENCIA DE PUBLICIDAD.

Se encarga de la publicidad necesaria para la promoción de las pelí-
culas a exhibir y de la venta y contratación de publicidad a terceros
ros, sus principales funciones son:

- a).- Selecciona los medios adecuados de difusión para comunicar al
público los programas y horarios diarios, utilizando periódicos,
radio, televisión, revistas, etc.
- b).- Controla la elaboración de anuncios y carteleras, período a -

utilizar, número de líneas, tipo de títulos, clase de letras y costo respectivo, según las políticas establecidas.

- c).- Formulación de publicidad extraordinaria por cuenta de las casas alquiladoras de películas, utilizando los medios anteriormente descritos.
- d).- Efectuar venta de publicidad para exhibirse en las salas cinematográficas, y que puede ser por medio de: cineminutos, documentales, noticieros, placas fijas, displays, mantas, stands, etc.
- e).- Distribución de la publicidad contratada, según la categoría de las salas cinematográficas, tanto locales como foráneas.

- CONTADURIA GENERAL.

Es el departamento donde se concentran todos los elementos necesarios para proporcionar información contable y financiera, veraz, oportuna y completa a un determinado momento, contando para ello con dos departamentos que son Contabilidad Exhibición y Contabilidad Comercial, dentro de sus funciones se encuentran las siguientes:

- a).- Elaboración del informe mensual al Consejo de Administración.
- b).- Formular los estados financieros y su consolidación por período.

- c).- Registro de libros principales y auxiliares.
- d).- Elaboración de todo tipo de pólizas.
- e).- Registro de pólizas en auxiliares.
- f).- Control de registros de los almacenes de equipo, refacciones, mercancías de dulcerías y materiales de mantenimiento.
- g).- Elaborar conciliaciones Bancarias y Departamental.
- h).- Formulación de declaraciones del Impuesto al Valor Agregado, mensual y anual.
- i).- Presentar declaraciones de Impuestos sobre Productos del Trabajo y cuotas al I.M.S.S.
- j).- Preparar la declaración del Impuesto sobre la Renta al Ingreso de las Sociedades Mercantiles.
- k).- Mantener actualizado el archivo de información contable y financiera.

- TESORERIA

Sus principales funciones son:

- a).- Manejo de fondos.
- b).- Sostener relaciones con instituciones de crédito.

- c).- Fijar políticas de crédito y cobranzas.
- d).- Custodia de valores.
- e).- Operaciones de bienes raíces propiedad de la Compañía.
- f).- Formulación de proyectos para pagos.

- CONTRALORIA COMERCIAL.

Debido al amplio movimiento de la Gerencia de Ventas, necesita de un auxiliar eficaz, siendo en este caso el Contralor de la División Comercial, quien realiza las siguientes funciones:

- a).- Analiza la información generada en esta División antes de entregarla a la Gerencia de Ventas.
- b).- Interviene en la elaboración de los contratos colectivos de trabajo del personal sindicalizado de dulcerías.
- c).- Supervisa la formulación de estados financieros de la División Comercial.
- d).- Establece políticas y procedimientos contables de la División Comercial.
- e).- Vigila el buen funcionamiento de las secciones de Pago a Proveedores y Glosa Gastos local y foráneo.

f).- Controla fábrica de producción de artículos que se expenden -
en dulcerías de los cines y supervisa elaboración de costos.

C A P I T U L O I V

DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA

- 1.- UBICACION
- 2.- ORGANIGRAMA
- 3.- SELECCION DE PERSONAL
- 4.- DESCRIPCION DE FUNCIONES
- 5.- MANUAL DE INSTRUCCIONES.

1.- UBICACION.

Cierto grado de independencia del Auditor Interno es vital para la efectividad en el desempeño de sus funciones, por lo tanto - en este tipo de empresa dependerá de la Dirección General.

La Auditoría Interna es una función "Staff" más que de línea,- por lo tanto el Departamento de Auditoría Interna no ejerce - - autoridad directa sobre los demás departamentos o personas de - la organización cuyo trabajo se está revisando y para que surtan efecto sus observaciones, recomendaciones y sugerencias, éstas - deberán canalizarse por medio del conducto adecuado, es decir, utilizando el departamento o persona (s) a quien se informa que por lo general en este caso es a la Dirección General para que - sea ésta quien ejecute o dicte las medidas correctivas que crea conveniente, apoyándose en los informes o reportes recibidos del Auditor Interno. En el único caso que ejerce autoridad lineal - es sobre su personal propio.

2.- ORGANIGRAMA.

En este caso se designará al Jefe del Departamento con el nombre de Auditor General.

Para determinar el número de elementos del Departamento de Auditoría Interna habrá que tomar en cuenta los siguientes factores:

- a).- Magnitud, naturaleza y características de la empresa.
- b).- Enfoque y áreas a cubrir, situación geográfica, número de departamentos, secciones y localidades que serán visitadas por los auditores.
- c).- Objeto y alcance del trabajo de auditoría
- d).- Frecuencia deseada de las auditorías.
- e).- Realización de trabajos especiales para la Dirección, Gerencias o Departamentos.

Interrelacionando los puntos anteriores, sin entrar en mayores detalles, se podrá estar en condiciones de determinar el número de auditores y lógicamente sobre la cantidad estimada, se deberán clasificar en función a la categoría asignada.

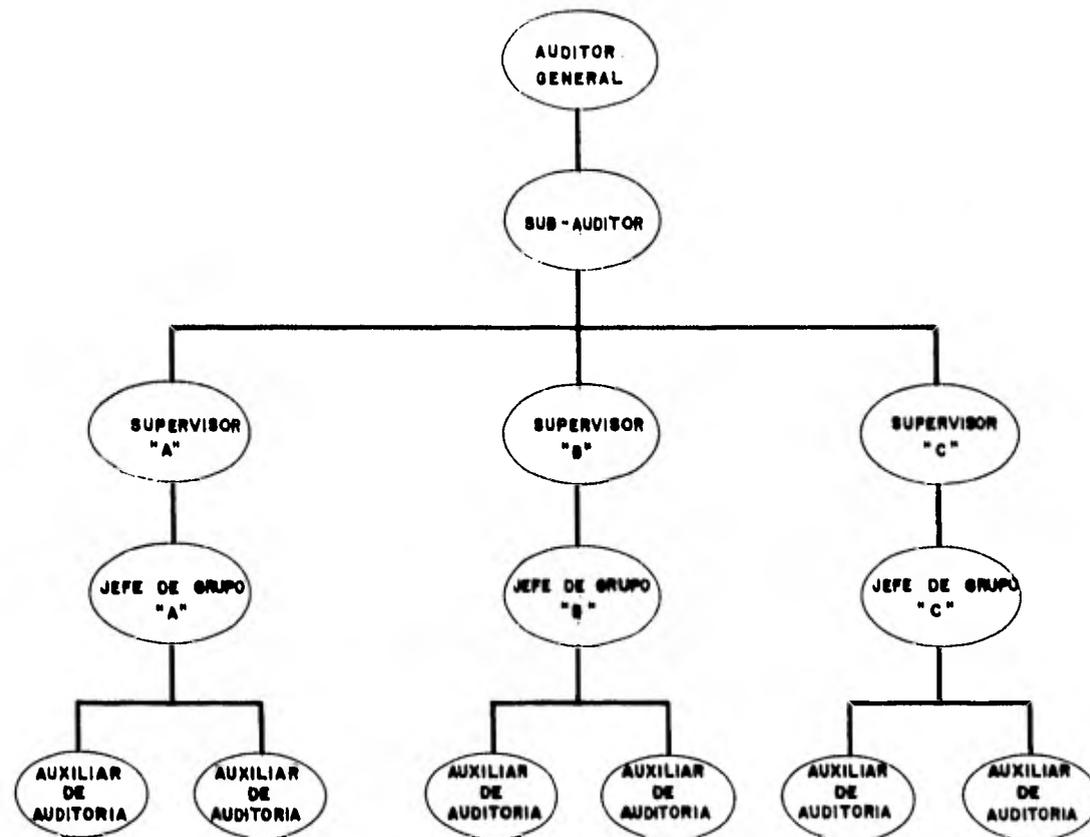
Por razones naturales, es indiscutible que en un principio, la mayoría de estos departamentos en su arranque son autorizados con carácter provisional, sin embargo, sobre la marcha se van haciendo modificaciones o cambios necesarios; por ello, la experiencia profesional del Auditor en los departamentos de Auditoría interna de otras compañías es fundamental al exponer sus

puntos de vista para convencer a la Dirección, la razonabilidad de la necesidad del Departamento de Auditoría Interna, y de esta forma obtener la aprobación correspondiente.

Dada la magnitud y categoría de esta clase de empresa, es necesario que se cuente con un Departamento de Auditoría Interna - bien estructurado.

A continuación se presenta el Organigrama seleccionado para el - Departamento de Auditoría Interna en este caso:

ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA



3.- SELECCION DE PERSONAL.

Este concepto, comprende la necesidad de seleccionar y clasificar al personal de Auditoría Interna, después de haber considerado al Asistente directo del Auditor General y a la secretaria, se seleccionará al demás personal en tantas categorías como sean necesarias.

Para que el Auditor General responda de su personal deberá ser el principal interventor en la selección del mismo.

Este personal deberá ser gente de nuevo ingreso en la Compañía, - preferentemente con estudios de Contador Público y con experiencia aceptable en Auditoría, acorde al puesto a desempeñar.

Es necesario que el Departamento de Auditoría Interna, cuente con personal preparado que imparta cursos de capacitación permanente a los miembros del departamento con el fin de que estos se encuentren en todo momento actualizados en las materias afines con los trabajos que desarrollan.

Una planeación adecuada del personal, consiste en formar un cuerpo de auditores bien balanceado, con inquietudes de aportar lo mejor de sus conocimientos y experiencia en beneficio de la empresa.

Los pasos de contratación de este personal son similares a los de cualquier otro departamento, y son: entrevistas, exámenes e investigación de referencias.

Todo candidato a Auditor, deberá tener inquietudes adecuadas para laborar en el Departamento de Auditoría Interna.

Tanto en las entrevistas como en los exámenes, deberá participar - el Auditor General, para conocer la personalidad del candidato, - antecedentes, experiencia y desarrollo profesional.

En virtud de no existir un patrón específico que mida las aptitudes de cada elemento de Auditoría, es importante estudiar con penetración e inteligencia a todos, los posibles candidatos, ya que podría ser mejor rechazar a alguien que adolezca de algún requisito, que - separarlo después de haber invertido en él tiempo y dinero en su - entrenamiento.

Una vez seleccionado el personal de Auditoría, deberá ser entrenado durante un período razonable.

Este entrenamiento, comprende la preparación del auditor desde el punto teórico y práctico; este entrenamiento lo imparte el Auditor General con el auxilio de sus colaboradores de mayor nivel y confianza.

El entrenamiento teórico, consiste en un período regular de lectura acerca de las actividades del Departamento de Auditoría Interna; así como de los objetivos que persigue la empresa. El práctico se refiere principalmente a la conducción de los primeros trabajos en

comendados.

El hecho de entrenar en esta forma al personal, no significa que se encuentra capacitado para siempre, por tal motivo la preparación del auditor, deberá ser constante, de esta forma se podrán ir corrigiendo algunos errores inadvertidos e ir actualizando -- los conocimientos.

Para tales propósitos el Departamento de Auditoría Interna, debe rá ir formando su propia biblioteca para ser consultada por cual quier elemento del grupo, debiendo contener: libros de auditoría, contabilidad, administración, leyes, revistas, manuales e instruc tivos.

4.- DESCRIPCION DE FUNCIONES.

- AUDITOR INTERNO.

Para el Auditor Interno no hay limitaciones publicamente definidas y cada institución puede acomoderlo en la forma que más le convenga, en la Auditoría Interna se da menos importancia a la verificación de estados financieros y se pone mucho más atención a la vigi lancia de los procedimientos internos, a la efectividad de los con troles, y a la economía de ambos; también toma en cuenta la protec ción contra malversaciones.

Sus funciones son de naturaleza Staff más que de línea y consisten en colaborar con la Dirección de la empresa; tales funciones se ex tienden a la revisión de las operaciones que realizan todos los -

departamentos de la empresa, las cuales se traducen en un sinnúmero de responsabilidades, entre ellas cabe mencionar las siguientes:

- a).- Organizar su departamento adecuadamente de acuerdo a las características de la empresa.
- b).- Controlar que el personal bajo sus órdenes cumpla sus obligaciones de acuerdo con la categoría asignada.
- c).- Elaborar el programa de Auditoría y vigilar su cumplimiento.
- d).- Intervenir más en la planeación que en la ejecución del trabajo de Auditoría.
- e).- Ayudar a coordinar el trabajo de auditoría, al sostener estrechas relaciones con su propio personal y con los departamentos auditados.
- f).- Revisar el informe al finalizar cada auditoría, una vez que ha sido elaborado por sus supervisores, hacer las correcciones necesarias o en su caso aprobación para ser enviado a la Dirección General.

En resumen, debe satisfacerse de la funcionabilidad de los sistemas y departamentos que operan en la empresa.

- SUB-AUDITOR.

Entre sus funciones más importantes destacan las siguientes:

- a).- Trabajar en estrecha coordinación con el Auditor General al procurar el cumplimiento de los objetivos trazados por el departamento.

- b).- Participar en la elaboración de los programas de trabajo de Auditoría, manuales e instructivos.
- c).- Suplir al Auditor General durante sus períodos de ausencia.
- d).- Tiene autoridad directa e inmediata ante todo el personal de Auditoría, con excepción del Auditor General.

En síntesis, debe reunir ciertos requisitos y cualidades, que le permitan estar preparado para ocupar en cualquier momento el cargo de Auditor General.

- SUPERVISORES.

Este personal es propiamente el responsable de vigilar el manejo o ejecución del trabajo de Auditoría, para ello deben colaborar directamente con el Auditor General y en su caso con el Sub-Auditor en la planeación y programación de la Auditoría; así como en la distribución del trabajo y supervisión del mismo. Deben de compartir la responsabilidad de coordinar el trabajo con los jefes de grupo, Auditor y Sub-Auditor.

Debe entrenar a los ayudantes a través de sus recomendaciones, consejos, experiencias y buen conducción del trabajo.

Para ocupar estos puestos normalmente se requiere cuando menos ser pasante de Contador Público, y contar con experiencia, en despachos contables y/o puestos administrativos de aceptable rango en la empresa.

- JEFES DE GRUPO.

Este personal es responsable de vigilar el adecuado cumplimiento de las diversas faces de la Auditoría y aplicación de los programas de trabajo; intervienen tanto en la planeación como en la ejecución del trabajo asignado, con respecto al nivel de estudios, - normalmente se requiere de preferencia ser estudiante en los últimos años de Contador Público.

- AUDITORES AUXILIARES.

Este nivel representa la mayoría del personal siendo comunmente - elementos nuevos, gente que se inicie o de poca experiencia en esta actividad, a los cuales se les encomienda básicamente efectuar diversos trabajos, preferentemente de los más sencillos de acuerdo a sus experiencias, habilidades e inquietudes de cada uno de ellos; por lo tanto son considerados como personal de entrenamiento, preparándose a realizar trabajos de Auditoría de mayor responsabilidad. Con respecto al nivel de estudios para ocupar estos puestos, se debe de dar preferencia a estudiantes de Contador Público.

Es conveniente que todo el cuerpo de Auditoría, este en constante rotación de actividades para evitar al máximo posible una monotonía tal, que pierda los efectos de Auditoría y se conviertan en empleados adscritos a un departamento y su labor se haga rutinaria.

5.- MANUAL DE INSTRUCCIONES.

Hoy en día al hablar de manuales de instrucciones se piensa en un conjunto de políticas, procedimientos y programas, necesarios para que un departamento o unidad, se desarrolle lo más eficientemente posible.

Manual según el Diccionario de la Lengua Española es: Ligerero y fácil para alguna cosa. Fácil de entender. Libro en que se compendia lo más substancial de una materia. Libro que contiene las nociones esenciales de un arte o ciencia. Libro o cuaderno que sirve para hacer apuntamientos.

Al respecto el Lic. Agustín Reyes Ponce en su libro Administración de Empresas Teoría y Práctica primera parte, dice que: El manual es un cuaderno de fácil manejo en el que se concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos para un fin concreto; orientar y unificar la forma de operar en un grupo humano y específico en una empresa determinada.

Por lo tanto, tenemos que manuales son instrucciones escritas y específicas que van a normar las operaciones que se realizan en una empresa o departamento.

Existen diversos tipos de manuales, entre otros tenemos los siguientes:

- Manuales de Organización
- Manuales de Objetivos y Políticas
- Manuales Departamentales.

A continuación se describe los mencionados en último lugar.

Manuales Departamentales.- Son los que conjuntan todas las políticas, reglas, normas, etc., aplicables a un departamento.

Este tipo de manuales debe contener:

- a).- Los objetivos generales de la empresa y en particular los del departamento de que se trate; así como sus actividades básicas que dicho departamento comprende.
- b).- Las políticas y algunas normas generales de la empresa y del departamento.
- c).- El organigrama general y la estructura del departamento a que se refiere dicho manual.
- d).- La reglamentación precisa de los aspectos que se requieren -- para la coordinación de este con los demás componentes de la empresa.
- e).- La exposición detallada de las actividades del jefe del departamento como sus demás componentes.
- f).- La representación gráfica de las actividades a base de gráfi-

cas de proceso y flujo.

Los manuales deben tener ciertas características que permitan y -
faciliten su entendimiento y su utilización.

- a).- Que sea de fácil manejo, sencillo en el lenguaje para que sea cómodo de entender por cualquier persona y sobre todo para el nivel al que va dirigido.
- b).- deberá tener cierto margen para las variaciones o cambios - que pueda sufrir, ya que el dinamismo de la administración - los hace necesarios.
- c).- Teniendo en cuenta que son impersonales los manuales, deberá ser de observancia general para los empleados afectados por él.
- d).- Estarán vigentes hasta que se cambie o varíe la estructura orgánica que le dió origen.

El objeto de los manuales o instructivos de Auditoría es de señalar las normas que han de mantenerse durante la revisión, suministrando ideas respecto de la determinación, y extensión de aplicación de los procedimientos de Auditoría que deberán emplearse, también indican las características respecto a la preparación de los papeles de trabajo e incluyen los principios de Contabilidad. Los - puntos que contienen estos manuales o instructivos no serán de nin

guna manera todos y cada uno de los que nos podemos encontrar en - la práctica y por supuesto todos los Auditores a diferentes niveles no debemos olvidar que en todas las experiencias que tengamos que vivir estarán en nosotros, a través de nuestro criterio profesional, las mejores soluciones o caminos a seguir para alcanzar las metas - deseadas y los óptimos resultados y poder rendir un informe más completo y de mayor utilidad a los interesados en nuestro trabajo.

Considerando la frecuente rotación del personal especialmente de - los niveles inferiores, resulta no muy práctico que el auditor personalmente de a cada uno de sus ayudantes la instrucción y entrenamiento sobre las particularidades del trabajo, por lo que surge la necesidad de establecer por escrito las instrucciones generales y normas de comportamiento y de aplicación de los procedimientos de Auditoría, los cuales al llevarlos consigo el ayudante en el terreno del trabajo, le servirán de fuente de orientación y consulta, - ahorrando el tiempo que de otra manera se perdería en indecisiones y divagaciones y además, facilitará al Auditor la dirección y supervisión del trabajo de los ayudantes.

El manual de instrucciones constituye una guía auxiliar de consul- ta para organizar el trabajo de Auditoría, para orientación sobre problemas que se presentan en la práctica y para normar la actua- ción y relaciones del personal del departamento de Auditoría, pe- ro debe tenerse presente que nada puede sustituir la iniciativa,

capacidad de observación y de análisis objetivo, imaginación, experiencia y buen juicio del auditor, que son cualidades personales que por encima de todo se deben de desarrollar mediante el estudio y buena disposición mental, para aplicarse en la práctica.

En general los miembros del departamento de Auditoría normarán su actuación de acuerdo a las instrucciones de este manual, que son de aplicación obligatoria, sin embargo, a pesar de ello, habrá ca sos de excepción en los que las circunstancias hagan necesario - apartarse de las instrucciones generales, casos que deberán ser - siempre consultados para obtener autorización del supervisor jerárquico.

C A P I T U L O V

PRINCIPALES AREAS DE APLICACION DE LA AUDITORIA EN SALAS CINEMATOGRAFICAS.

- 1.- DESCRIPCION DE AUDITORIA APLICADA A ESTE CASO.
- 2.- OBJETIVOS
- 3.- PLANEACION DE LA AUDITORIA
- 4.- PROGRAMA DE TRABAJO
- 5.- TRABAJOS A DESARROLLAR EN AUDITORIA A UN CINE
UBICADO EN EL D.F.
- 6.- TRABAJOS A DESARROLLAR EN PLAZA FORANEA
- 7.- PAPELES DE TRABAJO
- 8.- INFORME

1.- DESCRIPCION DE AUDITORIA APLICADA A ESTE CASO.

En esta ocasión nos referiremos a la Auditoría Operacional, ya que normalmente se habla de Auditoría de Estados Financieros.

Al respecto el C.P. Felipe Pérez Cervantes dice: La Auditoría - operacional es el exámen de las áreas de operación de una empresa o Institución para determinar si está operando al máximo de eficiencia y con el mínimo costo para obtener la mayor productividad; dicho exámen da elementos para precisar las consecuencias de que - no se tengan controles necesarios para lograr ese objetivo y permite resaltar y cuantificar el efecto de ello, con propósitos de - mejora.

El C.P. y L.A.E. Rafael Delgado H., en el primer Simposium Nacional sobre Auditoría del Instituto de Auditores Internos de México, A.C. expone: La Auditoría Operacional es la revisión de aquellas operaciones de la empresa que con el fin de determinar, su eficiencia involucra, estudio y síntesis de las actividades derivadas de la utilización de los elementos humanos, materiales y técnicas - aplicados a una área específica de la empresa.

Su semejanza principal con la Auditoría Financiera, consiste básicamente en que las dos son Auditoría y pueden darse en el mismo - sujeto, esto es, en la Empresa.

La diferencia básica con la Auditoría Financiera, independiente de las técnicas en algunos casos, es que no se limita a aspectos Contables o Financieros, sino que involucra seres humanos, aspectos materiales y en su caso técnicos.

Se puede decir que mientras la Auditoría Financiera se preocupa por verificar la correcta determinación y registro de las utilidades de la empresa, la Auditoría Operacional se preocupa por incrementar las utilidades de la misma. Mientras la primera se concentra en los hechos históricos, la segunda se concentra en el futuro.

La Auditoría Operacional es una herramienta para proveer medidas y evaluaciones sobre la actuación y eficiencia de una unidad funcional.

Principales características de la Auditoría Operacional:

- Conocimientos y familiarización de las operaciones y problemas operativos de la empresa.
- Análisis, exámen crítico y evaluación de los controles de la misma para asegurar su correcta adhesión a la estructura operacional.
- Recomendación y sugerencia de los métodos de control más eficientes para asegurar el logro de los objetivos de Productividad.

La intención de la Auditoría Operacional es la revisión precisamente de la operación y no de las personas, políticas o departamentos

involucrados, que permite, de esta forma, juzgar las operaciones - con imparcialidad y evaluar las características de las personas que la efectúan.

Bajo ninguna circunstancia esto quiere decir que el Auditor debe olvidarse del nivel de capacidad, preparación y disponibilidad del personal que labora íntimamente con él en el desarrollo de la Auditoría:

La idea básica es no tener como objetivo el juzgar a las personas - aunque esto puede ser una consecuencia de la revisión efectuada.

A la actividad que desarrolla este departamento, desde el punto de vista contable, se le denomina Auditoría Operacional, considerando que uno de los fines, principales del Departamento de Auditoría Interna en una empresa es de promover la eficiencia de los factores que la integran.

En el caso presente es necesario aplicar la Auditoría Operacional, dada la complejidad de operación de la División Exhibición, lo que motiva de una eficaz vigilancia al sistema operacional y al cumplimiento de las normas de control interno establecidas; así como el giro División Comercial requiere de un buen control de las operaciones debido a su movimiento tan complejo.

Con la Auditoría Operacional se pretende que el Departamento de Auditoría Interna sea el evaluador del cumplimiento de las políticas de la empresa y del funcionamiento adecuado del control inter-

no; es decir se requiere que uno de los principales motivos sea el de la observación de las políticas y procedimientos, de sus normas de operación y la estabilidad de sus aplicaciones contables de la misma.

La característica principal de la Auditoría Operacional consiste en el área de aplicación de sus enfoques que la sitúan más allá de los aspectos Contables y Financieros y que da un alcance más amplio a la Auditoría Interna.

2.- OBJETIVOS.

El objetivo básico de la Auditoría Operacional consiste en ayudar a las Gerencias o Departamentos al desarrollo de sus funciones, proporcionándoles apreciaciones objetivas, comentarios y recomendaciones acerca de las diversas actividades de la compañía.

El control de las operaciones se enfoca a la revisión y apreciación de los controles desde el punto de vista de la efectividad, corrección y aplicación de los mismos; así como a la comparación de la ejecución de las operaciones contra los objetivos de las Gerencias o Departamentos, desarrollados a través de las políticas y procedimientos.

Se debe entender, por lo tanto, que los esfuerzos de la Auditoría Operacional se orienta hacia:

- Obtención de mayor productividad.
- Fortalecer el control sobre el uso de los recursos de la compañía.
- Colaborar en el logro del resto de los objetivos de la empresa.
- Eficiencia con que se realiza una función.

A continuación se enumeran en forma enunciativa las finalidades - que se persiguen con la Auditoría Operacional a una compañía de - salas cinematográficas.

- a).- Evitar malos manejos de los fondos fijos, así como de los - ingresos diarios.
- b).- Verificación de Activo Fijo.
- c).- Analizar los gastos realizados.
- d).- Evaluación del personal que presta sus servicios a la compañía.
- e).- Evaluación de películas en exhibición.
- f).- Verificación de los ingresos obtenidos respecto a la inversión en la exhibición de películas, así como por la explotación comercial.
- g).- Examinar los resultados de explotación que presente en par-

titular cada una de las salas y en general toda la plaza au
ditada, mediante la comparación de resultados con años ante
riores; de ello se desprenden las medidas financieras perti
nentes.

h).- Evaluar el costo de mantenimiento a las salas cinematográfi
cas y sus dulcerías.

3.- PLANEACION DE LA AUDITORIA.

Si bien es cierto que la Planeación generalmente hablando, nos -
debe acompañar en todas nuestras actividades cotidianas, desde -
el punto de vista del Auditor Interno, la planeación de su traba
jo, se concentra en gran parte en el programa de Auditoría, el -
cual será comentado más adelante.

El Prof. Kaotz de la Universidad de California nos dice que: La
planeación es una función administrativa que consiste en selec-
cionar entre diversas alternativas, los objetivos, políticas, pro
cedimientos y programas de una empresa (1)

The American Management Association expone que: La planeación con
siste en determinar lo que se debe hacer, como debe hacerse, que
acción debe tomarse, quien es responsable de ella y porqué. (1)

(1) Problemas de la Administración de Empresas, Pag. 14
Isaac Guzmán Valdivia.

Por lo tanto se puede decir que la planeación del trabajo de Auditoría consiste en la previsión de los procedimientos de Auditoría que se utilizarán, la extensión y oportunidad en que se aplicarán, Así como de los papeles en que se registraran sus resultados y del personal asignado para realizar el trabajo.

Como el objetivo principal del Auditor Interno es asesorar a la dirección proporcionándole constructivamente la información necesaria acerca del desarrollo de las operaciones y actividades de la empresa, es necesario no perder de vista dicho objetivo en la planeación de la Auditoría, para desarrollar los trabajos adecuados, para rendir los servicios constructivos que de él se esperan.

Las características particulares de la empresa influyen grandemente en la selección de los procedimientos que se utilizarán, su extensión y en su oportunidad. Por lo tanto, deberá dársele la debida atención en la planeación del trabajo, a las características de operación de la unidad auditada, así como el sistema de control interno.

El que se haya realizado una planeación satisfactoria no significa el que se tenga que seguir los pasos indicados a como de lugar. la modificación de los planes es obligada cuando circunstancias no previstas o elementos no conocidos previamente así lo ameriten. También los resultados obtenidos pueden indicar la necesidad de -

hacer variaciones o ampliación de los programas previamente establecidos.

En vista de que el Auditor Interno está bastante familiarizado con las operaciones, sistemas y rutinas establecidas, sabrá con exactitud bastante aproximada las áreas en que se deben aplicar las pruebas necesarias. Así se recalca la necesidad ineludible que se tiene de estar al tanto de los acontecimientos que ocurren en la empresa, incluyendo las modificaciones dictadas por la dirección, la que deberá mantener informado constante y oportunamente al Auditor de las políticas y procedimientos que se instauren o modifiquen.

Se considera de importancia en la planeación el consultar el Archivo permanentemente del Departamento de Auditoría Interna, ya que - así se logrará la información sobre problemas ya localizados, permitiendo se elaboren los procedimientos adecuados para cubrir las áreas en las que se hayan tenido problemas.

4.- PROGRAMA DE TRABAJO.

Todo departamento de Auditoría Interna para funcionar bien, debe guiarse por medio de un programa ideal de Auditoría, el cual debe ser elaborado de acuerdo a los objetivos del departamento; así como a las necesidades y características propias de cada empresa.

Según el Diccionario de la Real Academia Española, Programa es:

Anunciar por escrito algo.. Anuncio o Exposición de las partes de que se han de componer ciertas cosas o de las condiciones a que han de sujetarse. Exposición que fija la línea de conducta que ha de seguirse. Conjunto de instrucciones preparadas con un fin determinado.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos expone en su Boletín IV que los programas desde el punto de vista de Auditoría, son una serie de enunciados, lógicamente ordenados y clasificados de los procedimientos de Auditoría que han de emplearse, la extensión que se les ha de dar, y la oportunidad en que se han de aplicar.

Por muchas razones, la elaboración de un buen programa de trabajo, resulta uno de los puntos más difíciles y delicados de la labor del Auditor General; por ello, en su preparación, deberá aplicar todo su criterio y experiencia profesional; así como la de su personal de determinada categoría y responsabilidad que intervendrá precisamente en la formulación de dichos programas.

Ahora bien, tratándose de un Departamento de Auditoría Interna de nueva creación en una empresa determinada, el principal responsable deberá elaborar un programa previo de arranque, cuya flexibilidad puede serle muy característica; no obstante, conforme se conozca mejor la empresa y sus operaciones; éste deberá irse ajustando a las circunstancias, de tal manera que puede serle útil en la preparación de futuros programas.

Por la naturaleza de esta Empresa el programa de trabajo que se utiliza es standar ya que los trabajos que se desarrollan en - plazas y cines son iguales, conteniendo éstos los procedimientos que se deben emplear, extensión que se les debe dar y la oportunidad en que deben aplicarse.

El objetivo de los programas de trabajo, es el de tener guía o recordatorio del trabajo que ha de realizarse.

En la preparación de los programas de trabajo en nuestro caso, deberá ser labor del Auditor Jefe de Grupo, pues es la persona que coordina y práctica directamente la Auditoría, y suele conocer mejor el movimiento de las plazas o cinematógrafos auditados, o sea, está más familiarizado con sus problemas, sometiéndose a la consideración del jefe del Departamento para su discusión y comentarios o modificaciones pertinentes.

Las principales ventajas que ofrecen los programas de Auditoría, - se pueden resumir en las siguientes:

- Facilitan la división del trabajo en forma equitativa y - evitan la duplicidad del mismo.

- Permiten al Auditor asegurarse de que el trabajo se realice en forma completa y uniforme; sobre todo en nuestro -- caso en que la empresa cuenta con cinematógrafos en dife-

rentes lugares geográficos.

- Facilitan la supervisión del trabajo desarrollado y muestran el avance de la Auditoría en un momento dado.
- Influyen a reducir el tiempo, costo y esfuerzo de la Auditoría.
- De conformidad con uno de los principios administrativos, los programas cumplen el requisito de que las instrucciones deben darse por escrito.
- Mediante la aplicación adecuada de los programas de trabajo, se cumple con la norma de planeación y supervisión, requisitos indispensables en la práctica de la Auditoría.

Para que la distribución de las rutinas sea precisa y eficiente, - el programa de trabajo deberá contener:

- Actividades que se piensan realizar en el período.
- Secciones que abarcan las áreas que piensan revisar.
- El alcance que se le dará a la revisión será en forma selectiva o total de acuerdo a los resultados que de la evaluación de cada cine se haya hecho a través de la aplicación de los cuestionarios del Control Interno existente.
- Tiempo probable que se supone va a llevar realizar el tra-

bajo planeado de acuerdo a la magnitud de la plaza o cine y sus características específicas.

- Personal que se asignará a cada trabajo.
- Formas y cédulas que se utilizarán, diseñadas a propósito de la revisión en particular de la plaza o cine de que se trate.

5.- TRABAJOS A DESARROLLAR EN AUDITORIA A UN CINE UBICADO EN EL D.F.

- VISITA PREVIA A SALAS CINEMATOGRAFICAS.

Habrán ocasiones en que hay necesidad de que el Auditor (s) se presenten un día antes de la realización de la Auditoría a una sala cinematográfica, sin identificarse, sino como un espectador, con el objeto de observar si se está trabajando de acuerdo con las políticas establecidas. Para tal efecto llevará (n) consigo carta de presentación y solo se utilizará en caso necesario, de lo contrario la mostrará al Administrador del cine hasta el siguiente día en que se empezará la auditoría propiamente dicha, teniendo en cuenta los siguientes puntos:

DIVISION EXHIBICION

- a).- Movimiento de taquilla.
- b).- Recepción de boletos.

c).- Publicidad.

d).- Horario

a).- Movimiento de taquilla.- Consiste en observar la venta de boletos, que sea en forma expedita y que no se vendan los boletos dos veces, debido a malos manejos por parte de la taquillera.

b).- Recepción de boletos.- Se verificará que el empleado de puerta destruya los boletos y los deposite en la arquilla, con el fin de evitar un posible rebote de éstos, que es cuando el empleado de puerta, entrega a otra persona los boletos para que éste los vuelva a vender, con lo que se está defraudando a la compañía.

c).- Publicidad.- Se relacionará la publicidad de terceros en exhibición en pantallas o lobby de sala, comprobándose posteriormente con las órdenes de exhibición correspondiente, para ver si efectivamente está contratada la publicidad y se encuentra en vigencia.

d).- Horario.- Se verificará el horario para comprobar que el autorizado sea igual al de proyección, ya que el atraso del programa traera como consecuencia el pago de tiempo extra.

Por lo que respecta a la División Comercial, el Auditor como un espectador más, adquirirá artículos que se expendan en laa

dulcerías, para observar como se trabaja en estas, se vigilará que todos los artículos tengan precios, que no se alteren los mismos, se tendrá cuidado de un posible rebote de vasos de refrescos o bolsas de palomitas, es decir que un mismo - vaso o bolsa se venda dos veces, lo que representa una pérdida para la empresa.

En caso de detectar anomalías estas serán reportadas de inmediato al Representante del cine previa identificación, para hacer las aclaraciones correspondientes y de ser necesario - se levantará acta en la que se dejará asentado las anomalías encontradas.

Al día siguiente el encargado de la Auditoría presentará un informe breve en el que describirá su trabajo realizado, así mismo entregará resuelto su programa de trabajo de visita -- previa, y que a continuación se describe.

PROGRAMA DE TRABAJO EN VISITA PREVIA

PLAZA _____

CINE _____

FECHA _____

Este programa es una guía básica para la Auditoría de visita previa y deberá resolverse en su totalidad, y elaborarse cédula de respuestas.

DIVISION EXHIBICION:

MOVIMIENTO DE TAQUILLA Y RECEPCION DE BOLETOS.

- 1.- Anote el número de boleto que le vendieron y verifique cual fue el último boleto vendido el día anterior.
- 2.- Calcule el número de asistentes en la sala de acuerdo con los boletos vendidos y anótelos.

OBSERVACIONES O NUMERO DE CEDULA	HECHO POR

- 3.- Observe si los boletos eran destruidos y depositados en la arquilla. Haga sus comentarios.
- 4.- Observe que los obletos que se entregan al público - - correspondan al día.
- 5.- Observe cual es el movimiento del empleado de puerta. ¿Encontró algo anormal?.
Describalo.
- 6.- Observe si el empleado de puerta envía cosas a la taquillera, de ser así describalo.
- 7.- Verifique que la taquillera no abandone su lugar para llevar cosas a otros empleados.

OBSERVACIONES O NUMERO DE CEDULA	HECHO POR

8.- Observe que el empleado de puerta no mande cosas a la dulcería o a otros empleados.

PUBLICIDAD

1.- Anote la que se exhibe en la sala referente a:

Documentales

Noticieros

Cortos Metrajés

Cineminutos

Placas fijas, etc.

2.- Cerciorese de la existencia de stands u otros anuncios en el lobby relacionándolos.

3.- Compruebe si corresponde a la que ampara las órdenes expedidas por el Departamento de Publicidad.

OBSERVACIONES O NUMERO DE CEDULA	HECHO POR

HORARIO

- 1.- Compruebe que el indicado en el pizarrón sea el mismo que el de la proyección, si hay discrepancias apúntelas.
- 2.- Cerciorese si es el mismo del programa autorizado.
- 3.- Observe si corresponde -- igualmente al anunciado en los periódicos.
- 4.- De existir retraso en la programación, haga sus comentarios.

DIVISION COMERCIAL

MOVIMIENTO DE DULCERIA.

- 1.- Observe si toda la mercancía tiene precio.
- 2.- De los artículos que compró le cobraron el precio normal, de haber discrepancias anótelas.

OBSERVACIONES O NUMERO DE CEDULA	HECHO POR

3.- Observe la atención al público.

4.- Vigile si se recogen los vasos utilizados por el público y son destruidos.

5.- Observe si los empleados de la dulcería despachan con rapidez y buen trato al público.

6.- Cerciorese que los artículos que compró se encuentren en buen estado.

7.- Indíquese si la presentación de la dulcería se considera:

a).- Buena

b).- Mala

c).- Pésima

OBSERVACIONES O NUMERO DE CEDULA .	HECHO POR

8.- Observó alguna otra irregularidad, efectue sus comentarios.

OBSERVACIONES O NUMERO DE CEDULA	HECHO POR

Concluida la visita previa a la auditoría, al día siguiente el Auditor (s) se presentarán al cine a la realización de la Auditoría, llevando consigo carta de presentación, misma que se entregará al Administrador del cine quien firmará el original de enterado, quedando copia en su poder.

En Auditoría a cines del D.F. como a los de plazas foráneas, los auditores llevarán consigo, cédulas preparadas para resolver cada uno de los puntos que incluye el programa de trabajo, no olvidar llevar papelería en blanco, ya que en ocasiones hay necesidad de efectuar cédulas no previstas.

- TRABAJOS A EFECTUAR EN UNA SALA CINEMATOGRAFICA.

El alcance de la revisión estará en función de la operación que realiza, cubriendo los siguientes puntos:

- 1° FONDO FIJO.

- Efectue arqueo del Fondo Fijo en presencia del Administrador del cine.
- Relacionando el efectivo en su poder.
- Relacionando vales y comprobantes de gastos indicando:

Fecha de expedición

Fecha de pago

Concepto.

Persona que lo firma

Persona que lo autoriza

Importe

Que reuna requisitos fiscales

- Se sumará por parciales para determinar el monto del efectivo, comprobantes y vales provisionales.
- En la misma cédula se anotará la siguiente información:
 - a).- Importe del fondo fijo.
 - b).- Importe de retenciones para pago de sueldos del personal sindicalizado, según reporte diario de ingresos por exhibición.
 - c).- Dentro de otros entran aquellos que no se mencionaron anteriormente.
- La suma de éstos puntos nos dará el total que debe tener en su poder el Administrador, restándole los gastos erogados, los vales y el efectivo, lo que nos proporcionará el saldo a cargo o a favor del Administrador.
- Hacer notar en el cuerpo del Arqueo, cualquier sobrante o faltante aun cuando sea corregido de inmediato.
- Verificar al día siguiente del Arqueo que se depositen los ingre

sos del día anterior.

- Comprobar que los vales y gastos tomados en el Arqueo sea incluidos en el reembolso inmediato posterior.
- Investigar y determinar porqué razón no fueron reembolsados vales de fecha anterior al último reembolso.
- Si existen vales por anticipos de gastos a efectuar cuidar que sean canjeados por los definitivos a la brevedad.
- Al terminar el Arqueo obtener la conformidad por escrito del responsable del fondo o de los fondos, la declaratoria de que se ha devuelto de conformidad, así mismo esta cédula será firmada por el Auditor que la elaboró.

2º INGRESOS EN TAQUILLA.

- Examine un período de 4 ó 5 semanas
- Verifique los datos del boletaje vendido según reporte diario de ingresos, contra fichas de depósitos en cuenta de cheques.
- Cerciorese que no se usen equivocadamente los números de las cuentas bancarias utilizadas para depósitos.
- Compruebe que estos se hagan al día inmediato de su recepción.
- Prepare cédula de todo lo anterior.

3º INGRESOS EN DULCERIA.

- Examine un período de 4 ó 5 semanas.
- Verifique en forma selectiva, las operaciones de la forma de control de ventas diarias.
- Cerciorese que los depósitos en cuenta de cheques, sean igual a las ventas reportadas el día anterior.

4º INGRESOS POR OTROS CONCEPTOS.

a).- Arqueo de recibos por arrendamiento.

Se efectuará arqueo por los recibos pendientes de pago que obren en poder del administrador y se solicitará información relativa al cobro de los recibos del mes inmediato anterior, verificándose posteriormente con registros contables su contabilización, obténgase firmas de quienes intervinieron en el Arqueo.

b).- Publicidad.

- Tomar inventario físico de toda la que se encuentre en exhibición en el cine.
- Verificar por que toda la publicidad encontrada exista la orden correspondiente, de lo siguiente:

Cineminutos

Placas fijas

Stands

Otros

- Deberá tener cuidado en que la publicidad corresponda a lo que indica la orden de exhibición.
- Que por la que contrate el Administrador exista la orden correspondiente y que se haya cobrado por anticipado, como se tiene establecido.
- Fórmulose cédula y recabe firma de conformidad del Administrador.

c).- Generales.

- Informese sobre el Servicio Panamericana de Protección, si existen problemas con el Administrador por faltantes o sobrantes en el envío de dinero que se efectua diariamente.
- Observese el control que se tiene sobre:

Recaudaciones parciales en un día de función

Movimiento del Fondo Fijo

Seguridad de la localización de la caja fuerte.

5º EGRESOS.

a).- Pago de nómina personal sindicalizado.

- Se revisará un período de 4 ó 5 semanas.
- Verifique que las retenciones diarias para el pago de nomina del personal sindicalizado, no se hagan en exceso.
- Sume el importe de 4 ó 5 semanas de un período para poder determinar aproximadamente el monto de las retenciones que se deben efectuar.
- Con base en el período seleccionado de nóminas y los datos que se tengan, como es copia del contrato colectivo de trabajo, se procederá con el personal sindicalizado de la forma siguiente, deberá verificarse que los puestos existentes estén debidamente cubiertos por personal del S.T.I.C. Cualquier falta del personal sindicalizado simplemente se anotará.
- Si es fecha de pago de salarios, este presente para verifi-
car el procedimiento establecido y cubrir los objetivos -
señalados.

b).- Pago de gastos semanales.

- Revise los correspondientes a un período de 4 ó 5 semanas,

- según reporte semanal de estos.
- Verifique que los gastos sean los indispensables.
- De encontrar comprobantes pendientes de reembolso, verifique los siguientes aspectos.

Clase de documentos y número

Fecha de expedición

Nombre de quien lo expide

Artículos y/o servicios que ampara

Importe pagado

Que reúna requisitos fiscales.

6º BOLETOS DE ADMISION.

- Tómese inventario físico de las existencias en poder el Administrador.
- Considere día, serie, color, localidad y precio
- Anote fecha del último boleto vendido de cada serie.
- Verifique en forma selectiva que las fajillas o rollos no tengan la numeración saltada.
- Cerciórese que las existencias correspondan con lo reportado en las formas de recepción de boletos que proporciona el Departamento de Impresiones.

- En caso de encontrar boletaje fuera de uso éste deberá relacionarse por separado.
- Es importante anotar si el lugar en donde se guarda el boletaje ofrece seguridad, ya que éste representa dinero.
- Haga sus comentarios respecto a los siguientes puntos:

¿ Considera que las existencias encontradas son suficientes para un período razonable?

¿ En el caso de faltar boletaje de algún día de la semana verificó que este ya se hubiera solicitado anotando los datos -- correspondientes?

¿ Verificó usted si el Administrador entrega diariamente el boletaje?

Describa cualquier irregularidad y haga los comentarios al respecto, una vez anotada la información anterior, obténgase la firma de conformidad del Administrador.

7º CARBONES PARA PROYECCION.

- Cuéntense las existencias en poder del Administrador, así como las de la caseta de proyección.
- Anótese marca y medida.
- Hagase conexión con forma de control establecida.

- En caso de determinar faltante o sobrantes darlos de baja o alta en la forma de control correspondiente.

- Obténgase la firma de conformidad del Administrador.

8º ARQUEO DE EFECTIVO POR VENTAS DESPUES DEL CORTE DEL DIA ANTERIOR E INVENTARIOS FISICOS DE MERCANCIAS EN DULCERIA Y BODEGA.

- Efectue arqueo del efectivo en poder de los empleados de dulcerías.

- Hágalo con cada uno de los empleados, utilizando una sola cédula para ello y obténgase la firma de conformidad de los empleados.

- Tómese inventario físico de existencias de mercancías en dulcerías en forma especial.

- Determine el importe de las ventas hasta el momento de su intervención, según forma de control de ventas.

- Posteriormente tome inventario físico de existencias de mercancías en bodega de dulcerías.

- Relacione con facturas o notas originales, todas las recepciones de mercancía hasta el momento de la toma del inventario físico.

- Sume los artículos vendidos en cada uno de los días anteriores

a la Auditoría, no olvide que las formas de control se manejan por semana.

- Prepare cédula sumaria y concentre los inventarios físicos de mercancías en dulcería y bodega.
- Haga conexión del inventario físico de mercancías, con existencias finales según forma de control debidamente glosada, de la semana anterior a la Auditoría.

Elaborar cédula en dónde se muestre lo siguiente:

Artículos de bastante movimiento

Artículos de lento movimiento

Artículos que no se venden.

Para efectos de presentación observese lo siguiente:

Limpieza de la dulcería interior y exterior

Colocación de los artículos así como su presentación al público.

Que todos los artículos tengan su precio de venta.

Observar si los artículos de fácil descomposición están adecuadamente guardados en las partes refrigeradas (helados, chocolates, etc.)

9º DOCUMENTACION OFICIAL.

Prepare cédula y anote si el cinematógrafo cuenta con lo necesario para operar los giros Exhibición y Comercial. Si encuentra que no se tiene toda la documentación oficial, describa la faltante.

10º VERIFICACION DE ACTIVO FIJO.

Procedase a verificar el equipo instalado en el cinematógrafo, tanto el de División Exhibición, como el de División Comercial.

- Con anticipación a la Auditoría solicite listados del equipo instalado en el cinematógrafo.
- A juicio del Auditor, seleccione los activos de mayor valor e identifíquelos contra los listados que previamente le fueron proporcionados.
- En caso de discrepancias, preparese cédula en la que se anote rá equipo no localizado o bien que se encuentre sin inventariar.
- Obténgase firma de conformidad tanto del Administrador del cine, así como de la encargada de dulcerías.

11º GENERALIDADES.

Recabe la siguiente información del cine:

Dirección

Teléfono

Aforo

Precio de Admisión

Si hay locales en el edificio del cine
y si están o no ocupados.

Examínese la presentación del cine, exterior e interiormente,
en las siguientes áreas:

Fachada, vestíbulo, taquilla, fumador, sanitarios, sala, foro
caseta de proyección, equipo de clima, planta de luz, siste-
mas para agua, etc.

Mencionar el estado físico del inmueble y del equipo, funcio-
namiento y especificación del servicio que requiere efectuarse,
para poder estimar el costo de cada servicio.

Obténgase la opinión del Administrador del cine visitado sobre
los siguientes aspectos:

- Clase de películas que le suministran, si son adecuadas al -
común de la asistencia de la sala, en caso negativo, que cla-
se de películas considera que pueden obtener un mayor ingreso.

- Surtimiento oportuno de mercancías a dulcerías y fuentes de sodas, calidad en general, observación acerca de productos de mayor venta que no se surtan y hayan hecho descender las ventas.

6.- TRABAJOS A DESARROLLAR EN PLAZA FORANEA.

1º CONCILIACIONES BANCARIAS.

Se efectuarán conciliaciones bancarias de cuentas de cheques que se manejen en plaza, procediéndose de la siguiente manera:

- Se solicitaran los estados de cuenta de cheques cortados a la fecha de la Auditoría debidamente firmados por funcionarios - del banco.
- Confrontar sus cargos contra nuestros créditos.
- Confrontar sus créditos con nuestros cargos, procurando vigilar que entre la fecha del registro y la fecha del crédito del banco no exista lapso de consideración.
- Considerar las partidas en conciliación, según la inmediata - anterior.
- Detallar las partidas no identificadas en ambos estados de cuenta.
- Determinar saldos conciliados.

- Investigar porqué razón no han sido cobrados, aquellos cheques que después de un tiempo razonable de haberse girado, no se hayan presentado al banco para su cobro.
- Solicitar evidencia al banco de aquellas partidas cargadas o abonadas por él y no correspondidas por la empresa.
- En caso de existir cuentas en moneda extranjera, revisar si su tipo de cambio es correcto y correr el ajuste si es necesario.
- Eliminar de la conciliación todas las partidas que dependa de la empresa su contabilización y hacer lo necesario para que el banco elimine las partidas que por error fueron registradas en el estado de cuenta.

2º FONDO FIJO.

Se efectuará arqueo del fondo fijo en presencia del cajero de la plaza, el procedimiento de ejecución será similar al utilizado en el punto 5 inciso 1º .

3º INGRESOS

- a).- Por venta de boletos
- b).- Por venta en dulcerías
- c).- Otros.

a).- Venta de Boletos.

Preparar cédula por cada uno de los cines de la plaza, que contendrá los siguientes datos.

Fecha de venta

Número de boletos vendidos

Del número al _____ número _____

Serie y color

Localidad y precio de admisión

Importe total venta de boletos

Importe s/ficha de depósito al banco

Diferencias de más o de menos

- Considerese un período de 4 ó 5 semanas.
- Tómese los datos de papeletas de reporte de venta de boletos diarios.
- Revise en forma selectiva los cálculos de las papeletas

b).- Ventas en Dulcerías.

- Revise un período de 4 ó 5 semanas.
- Relacione los ingresos, según formas de control de ventas - diarias.
- Verifique que el importe de las ventas diarias, sea igual al depósito que se efectuó el día hábil siguiente.

- Verifique en forma selectiva los cálculos de los reportes de ventas diarias.
- Si procede determine diferencias, e investigue el porqué de éstas.

c).- Otros.

Publicidad a Terceros.

- Tómese inventario físico de publicidad propiedad de terceros.
- Verifíquese contra las órdenes respectivas de exhibición.
- Si su importe se cobra en plaza, verifique que se reporte en forma de ingresos y que se haga el respectivo depósito en cuenta de cheques.
- Verifique vigencia e importe, anote discrepancias si las hay y de ser posible anote la causa.

Locales arrendados.

- Efectúese arqueo de los recibos de rentas pendientes de cobro en poder del cajero de la plaza, por el arrendamiento de locales ubicados en los inmuebles de los cinematógrafos.
- Anote los últimos recibos que aparezcan como cobrados, según forma de control respectivo.

- Posteriormente verifique que el importe de los últimos recibos cobrados, se encuentren debidamente contabilizados.
- Si encuentra recibos que tengan un retraso considerable en su cobro, investigue la causa y haga sus comentarios al respecto.
- Recabe firmas de conformidad y de enterado del cajero y jefe de plaza respectivamente.

Diversos

Verifique que los ingresos por venta de desperdicios y alquiler del cinematógrafo a terceros, se encuentren en la forma respectiva de control de ingresos y su importe este debidamente depositado en cuenta de cheques al día hábil siguiente de su cobro, si detecta alguna anomalía haga sus comentarios en la cédula, misma que será firmada por el cajero y jefe de plaza respectivamente.

4º EGRESOS

Las erogaciones por gastos semanales que se efectúan en plaza, se liquidan de los ingresos que se depositan diariamente en cuentas de cheques de las Divisiones Exhibición y Comercial, al término de la semana el cajero de la plaza, elabora su reporte de Ingresos y Egresos uno por cada División, determinando por diferencia la remesa que el cajero debe enviar a la Matriz ubicada en la ciudad de México. Lo que hará por medio de un giro bancario los días lunes a primera hora.

- De acuerdo con lo anterior prepare cédulas una por cada División, para la verificación de gastos semanales y que tendrá las siguientes columnas:

Cheque Núm.

Fecha de expedición del cheque

Nombre del beneficiario

Documento que originó el gasto

Importe total del cheque

Concepto del bien adquirido o servicio contratado.

- Revise un período de 4 ó 5 semanas.
- Verifique que los bienes adquiridos o servicios contratados sean necesarios.
- Verifique el pago de nóminas del personal de confianza y sindicalizado.
- Cerciórese que en gastos de consideración exista copia de la autorización del presupuesto por parte de la Gerencia correspondiente.
- Los gastos menores deberán estar autorizados por el Jefe de Plaza.
- En caso que haya retenciones para pago de impuestos estatales, municipales o federales, pida que le muestren las formas debidamente elaboradas para efectuar su correspondiente pago.
- Cualquier anomalía a su criterio, anótelos en la cédula y recabe las firmas del cajero y jefe de plaza.

5º VERIFICACION DE NOMINAS.

- Examine en forma selectiva las nóminas de pago de sueldos al personal de la plaza.
- Comprobar nombre, puesto asignado, etc., contra el tabulador del contrato colectivo de trabajo.
- Verificar sueldo con la autorización de cuota diaria, según tabulador en vigencia.
- Ver autorización si se está pagando tiempo extra.
- Ver autorización para otras percepciones.
- Comprobar el cálculo del importe bruto devengado y la cantidad neta a pagar.
- Comprobar cálculo del I.S.P.T., 1% para la Educación y aportaciones del 5% al Infonavit.
- Verificar que estén inscritos en el I.M.S.S., coticen en su respectivo grupo y cotejar la tarifa.
- Ver autorización para otras deducciones.
- Ver evidencia de recibo de pago de sueldos.
- Cotejar firmas contra otra nómina del período revisado.

6º DIVERSOS IMPUESTOS.

- Verifique el último pago efectuado con el fin de determinar si se está haciendo en forma correcta, será necesario elaborar -
cédulas de trabajo para la revisión de: Impuestos y Derechos Es
tatales y Municipales de acuerdo con las leyes vigentes de los
mismos; se revisarán los pagos efectuados de conformidad con -
las tasas o cuotas establecidas en dichas leyes o bien de los
convenios celebrados con los estados y municipios.

7º CARBONES PARA LAMPARAS DE PROYECCION.

- Tómesese inventario físico de la existencia en poder del Jefe de -
Plaza.
- Anote marca y medidas.
- Efectúe conexión con forma respectiva de control mensual de exis
tencias.
- Si determina diferencia de más o de menos, darlos de baja o alta
en la forma antes mencionada.
- Obténgase la firma de conformidad del Jefe de Plaza.

8º MERCANCIAS Y MATERIALES DE PRODUCCION EN BODEGA Y FABRICAS.

- Tómesese inventarios físicos de mercancías y materiales de produc-
ción de palomitas, sandwiches y similares en presencia de los -

encargados de bodega y fábrica de producción respectivamente.

- En cédulas por separado relacione con facturas o notas originales todas las recepciones de mercancías y materiales de producción, hasta el momento de la toma del inventario físico.
- Relacione todas las entregas de mercancías a dulcerías, así como los materiales utilizados en la elaboración de palomitas, sandwiches y similares en los días anteriores a la auditoría.
- Haga conexión de los inventarios físicos de mercancías y materiales de producción, con existencias finales según formas de control debidamente glosadas, de la semana anterior a la auditoría.
- Examínese si el estado de las mercancías es aceptable para su venta; esto es, si no está rota o echada a perder, de ser así, investigue la posible responsabilidad por descuido de los encargados de bodega o fábricas de producción.
- Verifique los siguientes puntos:

Promedio de rendimiento de bolsas de palomitas.

Promedio de rendimiento de vasos de refresco

Promedio diario de venta en la dulcería

Movimiento de entradas y salidas de bolsas de palomitas y vasos de refresco.

Lo anterior es para comparar los promedios con los estándares establecidos a fin de saber si están de acuerdo o en caso contrario - analizar las diferencias que se determinen.

9º Por lo que respecta a los cinematógrafos ubicados en plaza foránea, el jefe de grupo de la auditoría, se encargará de distribuir en los cines a los auditores de acuerdo con la experiencia de cada uno de ellos, y desarrollaran los trabajos señalados en el punto 5 de este capítulo, incisos: primero, sexto, séptimo, octavo, noveno, décimo y décimo primero, ya que son iguales en cuanto a procedimientos aplicados en salas cinematográficas - ubicadas en el Distrito Federal.

Una vez terminada la auditoría el Jefe de Grupo de ésta se encargará de reunir todas las cédulas de trabajo, mismas que servirán posteriormente para elaborar el informe de la auditoría de la plaza.

7.- PAPELES DE TRABAJO.

El Auditor Interno tiene entre sus deberes profesionales el de presentar papeles de trabajo bien elaborados los cuales sirvan de base para hacer aclaraciones o investigaciones posteriores. Esta es una de las causas por las cuales es indispensable que la documentación del Auditor Interno se elabore con los mejores métodos y se consiga una uniformidad en su preparación.

Considero conveniente mencionar que no se debe omitir esfuerzo alguno para incluir en los papeles de trabajo toda la información que sea necesaria, pues con frecuencia se encuentran papeles de trabajo con datos incompletos, que son indispensables, y que al transcurrir el tiempo, puedan resultar de extraordinaria necesidad e importancia.

La habilidad para preparar los papeles de trabajo y la mejor guía para conseguir el éxito de ellos, es tener siempre presente que no solo se elaboran para la propia información, sino como recurso de prueba y salvaguarda de responsabilidades y que en determinadas ocasiones deben someterse al estudio e interpretación de personas que no intervienen directamente en el Auditoría.

Los papeles de trabajo pueden tomar distintas formas: Cédulas elaboradas por el Auditor o sus ayudantes, copias de correspondencia, gráficas, programas de Auditoría, cuestionarios de control interno, confirmaciones recibidas de clientes o proveedores, documentos diversos, etc. Son evidencia obtenida por el Auditor en el desarrollo de su trabajo.

En cuanto a las cédulas de trabajo es preciso tener presente que - deben quedar claras, completas y bien relacionadas a fin de que se desprenda sencillamente de su lectura el entendimiento del trabajo efectuado, su enfoque, características y demás.

En cada cédula elaborada habrán de señalarse los datos generales -

que de antemano se determinaron como mínimos, además habrá de especificarse el procedimiento desarrollado y el período que comprende la revisión, así como el alcance que le ha dado a la prueba, fuente de datos, marcas, etc.

La claridad y el adecuado desarrollo de una cédula, mucho depende de la correcta planeación que se le haya dado a la misma. Todas las cédulas a elaborar deben ser planeadas, a fin de que contengan todos los datos necesarios para su correcta interpretación y para que además sea más o menos sencilla su lectura y correlación.

Por otra parte deben quedar correcta y específicamente señalados conceptos generales, totales y subtotales; los arqueos siempre deberán elaborarse a tinta y los índices y su cruce será conveniente anotarlos con color, aconsejándose el rojo que resulta de manera particular del color de las hojas utilizadas.

Importante será en la elaboración de las cédulas la redacción, pues las notas aclaratorias que elaboramos deben ser precisamente eso, y no notas que nos confundan más, una vez terminada una cédula se anotarán iniciales y se indicará la fecha de su terminación.

Todas las cédulas deberán tener anotado su índice correspondiente - en el ángulo superior derecho de la hoja que de antemano deberá haberse determinado y podrá consistir en números, letras o combinación de ambos.

Cabe recordar que la adecuada elaboración de las cédulas, no -
corresponderá como responsabilidad única al que materialmente
la desarrolló, sino también recaerá ésta en el supervisor, --
quien deberá vigilar constantemente que los requisitos de for-
ma y fondo sean cumplidos en todas las fases de su elaboración.

Al finalizar el trabajo habrá necesidad de ir elaborando cédu-
las sumarias que nos ayuden a obtener conclusiones y enfocar -
nuestra atención a los puntos más sobresalientes y que serán la
síntesis del exámen efectuado.

El Auditor Interno debe utilizar papel de buena calidad y del -
mismo tamaño, no solo para su buena presentación sino porque -
los papeles del trabajo son objeto de constante consulta de Au-
ditorías subsecuentes y además para su fácil archivo y conserva-
ción.

- Recopilación de papeles de trabajo y su archivo.

La recopilación de los papeles de trabajo y su archivo reviste gran
importancia para la Auditoría Interna por la necesidad de consultas
posteriores, lo que hace conveniente establecer un orden que señale
al personal del Departamento de Auditoría, el procedimiento a se-
guir para llevar a cabo dicha recopilación, su archivo y las consul-
tas posteriores que se hagan a los mismos.

En la cubierta de los papeles de trabajo pueden señalarse, en tér-
minos generales, los siguientes datos:

- Clase de trabajo
- Fecha o período
- Número de legajos
- Empezado el:
- Terminado el:
- Hecho por:
- Revisado por:

Independientemente de los datos de la cubierta, a los papeles de trabajo, se les puede dar el siguiente orden:

- a).- Índice General.
- b).- Puntos, que deben tenerse presentes para la próxima auditoría.
- c).- Memorandum de puntos especiales que se hayan precisado y su solución.
- d).- Proyecto de escrito de sugerencias a las Gerencias o Departamentos.
- e).- Borrador de Informe.

Antes de proceder al archivo de los papeles de trabajo, estos deben ser revisados por el Jefe de Grupo, al terminar cada Auditoría -- igualmente deben procurarse que queden debidamente sujetos para evitar extravío y perfectamente bien arreglados para facilitar su manejo.

Cuando sea necesario retirar del archivo de papeles de trabajo algún legajo, para consulta por parte del personal de Auditoría Inter

na, deberá dejarse nota de la fecha en que fué retirado éste y - el nombre de la persona que eventualmente lo tiene en su poder.

Este procedimiento facilitará la localización de los mismos, en caso necesario.

8.- I N F O R M E

Los informes de Auditoría Interna son la fase más importante del trabajo que realiza este departamento; estos deberán expresar las observaciones en forma positiva y proporcionar las sugerencias que se consideren oportunas para eliminar las fallas o anomalías vigentes.

Para la preparación del informe de Auditoría Interna, el Auditor, en algunas empresas utiliza formatos standar y en otros prefiere preparar estos de acuerdo con la naturaleza de la Auditoría y los resultados de la misma.

Independientemente de cualquiera de las dos formas utilizadas, su contenido debe reflejar la calidad de los exámenes practicados y no limitarse únicamente a tratar asuntos contables rutinarios, sino también problemas administrativos de manera que satisfagan los objetivos de la Dirección General.

A través de los informes preparados por Auditoría Interna es como la Dirección de la Empresa adquiere la certeza de que los contro-

les establecidos en las plazas y sus cinematógrafos para el adecuado funcionamiento de estos, han sido entendidos y aplicados por las personas encargadas de ello en los diferentes cinematógrafos y departamentos de la empresa, en caso de no ser así el informe es un llamado de atención, para tomar las medidas correctivas necesarias.

Se debe tener presente, que el informe no es solamente la parte final del trabajo efectuado en los cinematógrafos, ni mucho menos la simple comprobación de que una persona realizó este trabajo.

El informe es el punto de enlace entre los directivos de la empresa y el personal que labora en cada uno de los cinematógrafos, este enlace es el medio que asegura una corriente de información veraz y oportuna y siempre prestando atención a los diferentes hechos que afecten los intereses de la empresa.

No hay que olvidar que en el cuerpo del informe, deberá hacerse constar el nombre del Auditor que realizó el exámen aún cuando esté firmado por el Auditor General, que es el responsable directo de la Auditoría efectuada.

En la elaboración del informe es conveniente tener en cuenta los siguientes puntos:

a).- Revisar y anotar iniciales en todos y cada uno de los papeles

de trabajo preparados por los ayudantes y cerciorarse si se cumplió con el trabajo planeado.

- b).- Comprobar si cuando se encontraron excepciones a los controles, se efectuó la ampliación de procedimientos necesarios a fin - de cerciorarse que dicha falla no originó fugas de importancia y de información en su origen.
- c).- Asegurarse de que las excepciones encontradas realmente lo son, y las personas involucradas en la operación están de acuerdo - con ello.
- d).- Preparar un borrador del informe resaltando los puntos de importancia y asegurarse que:

- Se incluyan todas las excepciones encontradas.
- Qué el informe sea claro y conciso.
- Si se cuenta con los elementos objetivos que permitan en cualquier momento dar explicaciones adicionales a quien lo requiera, sobre las excepciones encontradas.

Antes de pasar a mecanografiar el informe, se sugieren las siguientes recomendaciones:

Releerlo detenidamente. Póngase en el lugar de un lector no enterado de los detalles y hágase las preguntas que él se haría y que

a la vez el informe responda a las preguntas del caso.

Considerando que el ejecutivo actual está bastante ocupado, es necesario que el informe esté elaborado de tal manera que atraiga inmediatamente la atención de la persona a quien se presenta.

Por lo que se refiere a su redacción debe ser:

- a).- Objetivo, es decir que los hechos presentados deben de hablar por si solos y no dejar lugar a malas interpretaciones.
- b).- Claro, no debe perderse de vista que el informe tiene que ser tan claro y breve como sea posible para poder ser entendido e interpretado por personas que no tienen los suficientes conocimientos contables, pero no por ser, breve dejar de mencionar los puntos importantes del trabajo desarrollado.

Es recomendable también escribir simple y claramente empleando palabras cortas, correctas y puntuación adecuada para ayudar a su interpretación a los lectores.

- c).- Positivo, es recomendable que la redacción del informe, no sea hecha en forma negativa, ya que cuando así sea, hay que darle positividad a esa información, con el objeto de inculcar interés a quienes lo lean.

- Recomendaciones. Con base en papeles de trabajo y los resultados obtenidos, el Auditor Interno debe hacer las recomendaciones que crea pertinentes, estas irán en párrafo especial, así como también los cambios que deben efectuarse.

Esta sección requiere sumo cuidado al redactarse, pues en esta parte del informe el Auditor Interno se acerca más que en ninguna otra de su trabajo a asumir responsabilidades ejecutivas.

Toda recomendación debe estar estrechamente ligada a las críticas que se hayan hecho en párrafos anteriores del informe y debe citarse el número asignado.

- Sección final del informe: Es esta la más difícil de escribir toda vez que debe captar y retener el interés al lector y ser la que éste recuerde más tiempo, en esta parte el Auditor Interno puede hacer hincapié en cualquier conclusión general a la que se desee llegar.

Para hacer buenas conclusiones el Auditor debe incluir:

- a).- Notas de recomendación.
- b).- Mejoramientos notables comparados con la auditoría anterior.
- c).- Razones por las cuales ciertas observaciones anotadas anteriormente no han sido corregidas.

En la sección final se pueden incluir los comentarios lauditorios que se consideren apropiados a fin de evitar que parezca que solo se informa sobre las irregularidades encontradas, sin tomar en cuenta el gran volumen de trabajo bien ejecutado.

C A P I T U L O V I

RELACIONES HUMANAS EN EL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA.

1.- SU IMPORTANCIA

2.- NORMAS DE RELACIONES HUMANAS.

1.- SU IMPORTANCIA.

Las relaciones humanas en Auditoría.

Indudablemente que este renglón, es uno de los más importantes - para el Auditor; ya que de las buenas relaciones que se tengan, dependerá en gran parte la aceptación de los resultados de cada - revisión.

Las relaciones humanas, es un título que cubre la vieja aspiración de saberse llevar con las personas con las que se tiene contacto, pues de un modo u otro conviven y dependen de nosotros, como nosotros dependemos de ellos.

Es una sociedad tan compleja como en la que vivimos, todos dependemos de los demás, debido a las diferentes habilidades que cada -- quien posee. En una empresa, la buena impresión causada por el Auditor ante el personal auditado, es como una llave que le abrirá -- las puertas del departamento por auditarse; por tal motivo, en prin cipio deberá ganarse la confianza del personal, demostrando en todo momento que se les puede ayudar.

Las relaciones humanas en Auditoría se extienden hacia todo el personal de la empresa y se presenta desde el más alto funcionario, - hasta los empleados de menor categoría, comprende a terceras personas vinculadas con la empresa.

Algunas personas tienen la creencia, que el hecho de hablarse de - tu entre el personal de diferente nivel jerárquico, es muestra de falta de respeto; no debe considerarse así; pues el tuteo puede - facilitar la comunicación en el trabajo; sin embargo, cuando este existe deberá ser recíproco.

El respeto debe guardarse entre colaboradores, evitando insultos y palabras malsonates, debiendo reflejar la buena imágen ante todo el personal de la empresa; la forma de dirigirse a cualquier persona, debe ser usando el nombre propio.

Partiendo de la lógica, todo el personal realiza su trabajo de la mejor forma de acuerdo a sus conocimientos; por lo tanto, si algo no está bien hecho, desde el punto de vista del Auditor, deberá considerarse que es más por error que por malicia.

2.- NORMAS DE RELACIONES HUMANAS.

La necesidad de la existencia de las relaciones humanas en la empresa y los objetivos perseguidos por la actividad de la Auditoría Interna se ven identificados con las normas de relaciones humanas aplicables a la Auditoría Interna.

Como su nombre lo indica las normas de relaciones humanas, se refieren al trato entre las personas en donde quiera que colaboren y con independencia del objeto que persigan.

A continuación se mencionan algunas de las que se consideran que deben ser aplicadas por el Auditor Interno, teniendo como fin principal, evitar la enemistad y falta de cooperación entre él y el personal de la Compañía.

En la mayoría de los casos el personal de una empresa lleva a cabo su trabajo con la idea de que lo está desempeñando de la mejor manera, y en realidad así lo hace de acuerdo a sus conocimientos.

Por lo tanto las fallas que pueda cometer serán debidas al desconocimiento de cierta política o procedimiento, o a la falta de valoración de la importancia de un asunto.

Estos empleados, cualquiera que sea el puesto que desempeña, ya sea alto, intermedio o inferior, que se esfuerza por realizar bien su trabajo, estará de acuerdo en implantar cualquier mejora para la - realización de esa labor, si es recomendada por el Auditor.

Sin embargo, si esa mejora le es dada a conocer en forma de crítica por el Auditor Interno, como representante de la Gerencia General y ésta se hace pública, por medio de un reporte dirigido a la Gerencia de primera línea de la empresa, haciendo aparecer la falla como - - ineptitud del empleado; seguramente que ese empleado cumplirá la recomendación, por dar cumplimiento a una orden superior, pero se que dará con la idea de que aquellos funcionarios de primera línea que

leyeron el reporte, lo tacharan de inepto.

Como consecuencia lógica, es de esperarse que en la siguiente Auditoria, este empleado, en el puesto que se encuentre, presentará las mayores dificultades posibles para la realización del trabajo del Auditor.

En la práctica el Auditor Interno no debe externar opiniones negativas acerca de los errores o fallas encontradas en el trabajo de otra persona, o sea que debe guardar la debida discreción sobre el trabajo realizado.

- Existe un medio para lograr que el prójimo haga algo.

El único medio que existe para conseguir que una persona realice una tarea, es motivándole el deseo propio de realizarla.

Para convencer al empleado de que su misión es constructiva, debe ser honrado al encontrar que el trabajo que se está desarrollando, es digno de mérito y debe expresarlo así abiertamente, para que cuando el Auditor Interno encuentre alguna anomalía en su trabajo, éste exponga su recomendación a efecto de subsanarla y no se le tome como crítica destructiva o que sólo existe el afán de molestar.

- El mejor medio para salir ganando en una discusión es evitarla.

Quiere decir que si el Gerente del departamento revisado por el Auditor Interno, discute en un momento dado, que la forma en que se

venía desempeñando la labor a mejorar por la recomendación del Auditor, dió siempre buenos resultados y que los errores encontrados por el Auditor son meras excepciones, el Auditor Interno podrá ampliar sus pruebas y valerse de mayores argumentos para comprobar la importancia de la recomendación que presenta.

Si el Auditor realmente desea obtener la aprobación de aquel Gerente, tendrá que dar la impresión franca de que reconoce la importancia de las buenas decisiones que debe tomar normalmente en su trabajo y que son las que seguramente lo han llevado a lograr el puesto que ahora ocupa y que él, como Auditor se ha podido dar cuenta de esa importancia durante sus revisiones.

Con lo anterior demostrará que realmente su recomendación es con el afán de obtener una mejoría y no con el deseo de ridiculizar o de reprobear la actuación que se ha venido desempeñando en ese departamento.

- Cuando se comete una equivocación debe admitirse.

Es factible que durante el desarrollo del trabajo del Auditor Interno se cometan equivocaciones y probablemente sea el Auditor Inerno el empleado que más personas desean señalar sus errores, - por la misma naturaleza de su trabajo; y que mejor que sea él mismo el que señale y corrija sus propios errores; creando una buena impresión a todos los empleados, ya que con ello los convencerá

de que el Auditor no es ni quiere ser infalible, solo que, por la naturaleza de su trabajo, debe tener especial cuidado en todo lo que desarrolla.

- Como obtener la cooperación necesaria.

En ocasiones, en el desempeño del trabajo de Auditoría es necesario obtener información preparada por el personal del departamento que se audita y es así como el Auditor se ve obligado a indicar lo que se debe hacer para que se le proporcione la información solicitada por él para formar sus juicios.

En este caso la persona encargada de preparar esta información se sentirá en ese momento como simple ejecutante y no pensante y esta situación no es fácil de aceptar si se trata de gerentes, jefes o empleados calificados.

En cambio, si el Auditor plantea el fin que se desea obtener y la información necesaria para cumplir ese objetivo seguramente que - aquellas personas sabrán lo que deben hacer para obtener la información que el Auditor necesita haciéndolo con satisfacción ya que sentirán que actúan como parte pensante en la Auditoría que se está practicando, resultando además una ventaja que puede dar como segura la aceptación de sus recomendaciones finales porque las - personas que fueron auditadas son las mismas que intervinieron en cierta forma en la elaboración del reporte.

Además es muy importante hacer sentir el beneficio que pueda obtenerse del trabajo elaborado con su cooperación ya que indudablemente de que benefician al Auditor posteriormente en el resultado o informe a rendir, le proporcione los datos que necesite para mejorar su trabajo y que quizá no pueda obtener de ninguna otra persona que no sea el Auditor.

Otra forma en que podemos aplicar esta regla, es la de practicar una entrevista con el responsable del departamento auditado, antes de la elaboración definitiva del reporte.

En la mayoría de los casos cuando el Auditor Interno presenta su reporte final, se encuentra con objeciones por parte del funcionario auditado, en las que declara no estar conforme con la presentación de determinada afirmación o que no se mencionan situaciones que probablemente harían aparecer aquellos hechos como de menor gravedad.

En estos casos considero que para evitar todas estas objeciones y poder obtener la colaboración de estas personas se presente el reporte en borrador para que sea sujeto a pequeñas modificaciones de forma ya que el contenido del mismo deberá ser firme y debidamente respaldado por los papeles de trabajo del Auditor, donde se presenta los hechos encontrados y sus pruebas correspondientes, explicando el porqué no puede hacer cambios en otros puntos más importantes,

de esta manera el funcionario con quien se trate quedará consciente de que el reporte del Auditor no fue arbitrariamente elaborado, sino que él mismo tomó parte en su elaboración.

- Cambiar las ideas a lo demás, sin ofenderlos, ni ocasionar resentimientos.

Si en algún momento las ideas que se externen no son las propias - para el trabajo que se está desarrollando, el Auditor no debe expresar que está mal, sino que indirectamente debe expresar una nueva idea o una nueva forma en la que pudiera desarrollarse ese trabajo, explicando a la persona que emitió esas ideas equivocadas el porque con esas sugerencias no se obtendrán los frutos o fines deseados.

Así podrá dejar que aquella persona descubra por si sola, que su idea es buena para otro tipo de trabajo en situaciones diferentes y no para lo que está necesitando; de esa manera no se provocará enemistad con el Auditor, ya que en realidad, éste dio muestra de apreciar el trabajo desarrollado.

- Preguntar es mejor que ordenar.

Es evidente que a ningún empleado ni mucho menos al Gerente de algún departamento le agrada recibir órdenes de un Auditor Interno sobre todo conociendo que este sólo puede recomendar o sugerir, ya que es miembro de un departamento staff.

La práctica de hacer sugerencias en forma de preguntas dará buenos resultados, ya que se está tomando en cuenta la opinión de la persona responsable de la labor que se está revisando y de esta forma no se presentarán las recomendaciones del Auditor en forma arbitraria y falta de tacto.

Los buenos resultados inmediatos se verán en el transcurso de la revisión y los resultados mediatos en la contestación al reporte de Auditoría Interna.

- No afectar el prestigio del personal.

En incontables ocasiones, el Auditor Interno se hallará en la necesidad de dar a conocer errores de personas de diferentes niveles jerárquicos; también se verá en la necesidad de opinar que ciertos procedimientos o prácticas, han sido infructuosos o que los resultados de determinados trabajos han sido insatisfactorios.

El Auditor deberá buscar la forma de no afectar el prestigio de dicho personal, mencionando además la parte positiva de aquellas actuaciones y en determinados casos la buena intención que se tuvo al efectuar dicho trabajo; de esta manera logrará la satisfacción del afectado.

- Procurar motivar al empleado a superarse.

Esta norma se aplicará en el momento que el Auditor Interno note que la persona auditada se preocupa por los errores detectados - en su trabajo o que muestre inseguridad del mismo.

El Auditor deberá expresar su idea, siendo liberar en la forma - de alentar y dando a entender a la otra persona, que se tiene fe en su capacidad, se le motivará en tal forma que con el afán de corregir sus errores, estudiará o hará lo que sea necesario a - efecto de superarse.

Considero conveniente la aplicación de estas normas de relaciones humanas al trabajo que desarrolla el Departamento de Auditoría Interna toda vez que son base del éxito.

El Auditor Interno como miembro asesor que es de una empresa, le toca vigilar que se cumplan los objetivos de ésta, para que esa - labor sea bien recibida deberá sentir y vivir la importancia de - las relaciones humanas.

Todas las personas, podemos diferir en tradiciones, costumbres y principios; sin embargo en el trato humano, todos debemos ser - iguales.

C O N C L U S I O N E S

I.- El cine, a pesar de ser un fenómeno relativamente interesante y - los sucesos que ha provocado desde su nacimiento se prestan a diversas interpretaciones que son objeto de análisis; las conclusiones en torno a él varían como se multiplican las definiciones des de las cuales se le estudia.

Pero todo esto revela una realidad que la cinematografía es un fé nomeno vivo e inquietante que ha dejado su huella en el hombre - del Siglo XX y su comportamiento.

Se puede afirmar que la historia del cine se divide, en términos - generales, en tres grandes etapas: el cine mudo, el cine hablado - en sus comienzos y el cine de la época contemporánea, cada etapa - presenta sus momentos significativos.

II.- Hemos visto que desde fines del Siglo XIX, al aumentar el volumen así como el ritmo de los negocios, en los países de economía avan zada se tornó anacrónica e inoperante la imágen del propietario o dirigente que en forma personal y celosa vigilaba y supervisaba - el trabajo de cada uno de sus empleados; esta situación se hizo imposible sobre todo para las grandes empresas, por lo cual fue necesario preparar a personas en cuyas manos quedó legado el con-

control de dichas empresas. Esto hace indispensable la creación del Departamento de Auditoría Interna.

III.- Las empresas explotadoras de salas cinematográficas, desempeñan un papel importante en la economía y en el aspecto social del país, ya que sus salas se encuentran distribuidas en toda la República Mexicana, representan un medio de comunicación social de alta influencia en la gente del pueblo, siendo uno de los mejores y más económicos espectáculos públicos, alcanza un gran número de espectadores a los cuales puede influenciar.

IV.- En la actualidad el Departamento de Auditoría Interna es indispensable en toda empresa por los grandes beneficios que a ésta aporta. Sin embargo existe la idea errónea que el Departamento de Auditoría Interna se crea con el fin de descubrir fraudes o malos manejos; pero esto ya no es el fin primordial de este Departamento, ya que actualmente sus funciones son de crítica constructiva al control interno existente en la empresa, propone nuevos procedimientos, establece ideas para el mejor control en las operaciones, determina las fallas existentes en el control interno y establece las medidas necesarias para evitar recaer en ellas.

V.- Se puede considerar a la Auditoría Operacional, como el servicio que presta el Contador Público, como Auditor Externo o Interno y cualquier otro profesional, con la finalidad de promover la efi-

ciencia de las operaciones, y a la apreciación del cumplimiento y consistencia de las políticas y procedimientos establecidos por la empresa.

Los programas de trabajo para Auditoría deben ser flexibles, dinámicos y detallados, evitando así la limitación de criterio de las personas encargadas de desarrollar el trabajo de Auditoría, además es recomendable que dichos programas sean revisados periódicamente por el Auditor Interno.

La base del informe de Auditoría Interna son los papeles de trabajo, que son la justificación de la Auditoría practicada, por medio de ellos se demuestra el trabajo desarrollado y proporcionan los suficientes elementos para apoyar lo que se expone en el informe.

El informe del Auditor es el producto de su esfuerzo creativo, que comunica los resultados obtenidos en la Auditoría, así como las sugerencias que a su juicio procedan para que la Gerencia tome decisiones acertadas, obviamente tiene que tener la fuerza suficiente para motivar a quien corresponda tomar la acción correctiva recomendada.

VI.- No existe persona que actúe solamente por el salario prometido.

El hombre es social por naturaleza y, por lo tanto, sensible a la consideración de su dignidad, méritos, deseo de estimación y afecto

y otros motivos no económicos.

Así podemos afirmar que la persona tiene conciencia y sentido de lo justo y no se puede cambiar su naturaleza tan solo por el hecho de formar parte de un negocio.

BIBLIOGRAFIA

Historia del Cine Mundial
Georges Sadoul
México, D.F. 1980.

Informe sobre la Actividad Cinematográfica relativo
al Banco Nacional Cinematográfico, S.A. y sus filiales
Años de 1974 y 1975.

Auditoría Principos y Procedimientos
Arthur W. Holmes
Unión Tipográfica-Editorial Hispanoamericana
México, D.F. 1945.

Apuntes de Auditoría. Primer Curso
C.P. Eduardo Pérez Gavilán
Edición Mimeográfica
México, D.F. 1957.

Auditoría
Ernest Coulter Davies B.S. C.P.A.
Unión Tipográfica-Editorial Hispanoamericana
México, D.F. 1938.

Normas y procedimientos de Auditoría
Instituto Mexicano de Contadores Públicos
México, D.F. 1975.

Auditoría
Robert L. Grinaker y Ben B. Barr
Cía. Editorial Continental, S.A.
México, D.F. 1976.

Auditoría
C.P. Fernando Diez Barroso
Editorial Porrúa
México, D.F. 1928

Primer Simposium Nacional sobre Auditoría Interna
(Operacional)
Instituto de Auditores Internos de México, A.C.
14 de junio de 1973.

El Control Interno en los Negocios
Joaquín Gómez Morfín
Fondo de Cultura Económica
México, D.F. 1967.

Administración de Empresas
Agustín Reyes Ponce
Editorial Limusa
México, D.F. 1980.

Relaciones Humanas
Fingerman Gregorio
Editorial Ateneo
Argentina, 1970

Tesis. Evaluación de la Eficiencia Operacional
de una Sala Cinematográfica
C.P. Pedro Soto Sagahón
México, D.F. 1979.

Tesis. Requisitos Fundamentales del Departamento
de Auditoría Interna para el adecuado cumplimiento
de sus objetivos.
C.P. José Owen Sosa Gutiérrez
México, D.F. 1977.