



201  
34

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

---

---

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA INTEGRAL COMO  
ACTIVIDAD DEL CONTADOR PUBLICO INDEPENDIENTE**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE  
QUE EN OPCION AL GRADO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A  
CARMEN GARCIA GARCIA**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO  
C. P. FERNANDO ACEVES GALVAN**

MEXICO, D. F.

1986



## **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 está 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.

## INTRODUCCION

El interés tanto de los auditores externos como de los internos en aumentar la confiabilidad en todas las funciones desarrolladas por una entidad, por una parte; y la necesidad cada vez mayor de los funcionarios de las entidades en solicitar que los resultados de las auditorias practicadas en sus negocios tengan un concepto más amplio para ayudar a detectar problemas y poder corregirlos por la otra parte, obliga al auditor a realizar una Auditoria Integral.

Como objetivos para su estudio podemos señalar los siguientes:

Incrementar en los auditores externos e internos la inquietud de brindar un servicio completo a la entidad, orientando su labor de auditoria habitual a examinar los aspectos administrativos y operacionales de las mismas, independientemente de la parte financiera.

Proporcionar conocimientos generales de Auditoria Integral, y establecer las diferencias fundamentales con otros tipos de auditorias.

Lograr que los participantes reconozcan la necesidad de un cambio de mentalidad para revisar las funciones con una actitud mental adicional que permita detectar problemas de todo tipo.

Definir la metodología para efectuar la Auditoria Integral y

familiarizar a los participantes de las auditorias con los instrumentos (objetivos, programas de trabajo, y procedimientos) - para efectuar este trabajo en las funciones de las entidades.

# I N D I C E

	Pag.
I. GENERALIDADES	
1. Antecedentes de la Auditoria Integral.....	1
2. Definición de Auditoria Integral.....	4
3. Objetivos de la Auditoria Integral.....	9
4. Características de la Auditoria Integral.....	14
5. Diferencias y Similitudes de la Auditoria Integral - comparada con otros tipos de Auditorias.....	17
II. DESARROLLO DE LA AUDITORIA INTEGRAL	
1. Normas Eticas y Profesionales que rigen al Auditor - Integral.....	19
2. Perfil del Auditor Integral.....	28
3. Técnicas de que se vale un Auditor Integral para - emitir un buen diagnóstico.....	29
4. Metodología para el desarrollo de la Auditoria - Integral.....	37
5. La Supervisión en la Auditoria Integral.....	47
III. ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	
1. Cuestionario de Control Interno.....	51

IV. BENEFICIOS E IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA INTEGRAL

1. Beneficios a los Directivos.....	74
2. Beneficios a los Jefes de Departamentos.....	75
3. Beneficios a los Empleados.....	76
4. Beneficios de la Auditoria Integral contra los de - la Auditoria Interna.....	77
5. Importancia de la Auditoria Integral como elemento - de Control.....	78
6. Importancia de la Auditoria Integral como base para la Toma de Decisiones.....	80
7. Importancia de la Auditoria Integral en comparación- con otras Auditorias.....	80

V. CONCLUSIONES

## GENERALIDADES

### 1. ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA INTEGRAL

Durante mucho tiempo se pensaba en la Auditoría como en una actividad ligada totalmente al aspecto financiero de una empresa, con el único objetivo de verificar la situación financiera y evaluarla sin tomar en cuenta a la administración de la misma ni al funcionamiento operativo.

Por un lado se le fué dando la importancia requerida al estudio y evaluación de la Administración de la empresa, reconociendo que muchas de las fallas y errores reflejados en la contabilidad eran producto de las deficiencias en la estructura de la misma. Si consideramos que el área en que se desarrolla la Auditoría Administrativa es precisamente la administración, cubriendo funciones y actividades que marca el proceso administrativo, vemos que es ésto lo que la aleja por completo de la Auditoría de Estados Financieros, por comprender tópicos fuera de su alcance natural.

Por otro lado se hizo una segregación más a la Auditoría que se denominó Operacional: la cual se dice, forma parte de la Administrativa, en donde se examinan ciertos aspectos administrati-

vos, pero como objetivo primordial el de la optimización operativa de cada área.

Algunos Contadores sostienen que el trabajo del Auditor Externo contratado como tal solo debe dedicarse a la emisión de un dictamen de Estados Financieros puro, ya que se requeriría de mayor tiempo así como de mayores conocimientos para efectuar un trabajo Integral. En consecuencia valorizan de manera específica los servicios adicionales que puedan realizarse en beneficio del usuario bajo la base de un contrato específico previo.

La Auditoria Integral nace de una necesidad cada vez mayor de un estudio y evaluación apropiados del Control Interno en donde es deseable seleccionar los procedimientos de auditoria requeridos sobre la base de dicha evaluación a fin de optimizar la eficiencia y eficacia de una entidad, y en donde todas y cada una de las etapas del proceso administrativo sean consideradas así como las funciones operativas de cada una de las áreas de la entidad; independientemente del título con que se le denomine a la auditoria o el profesional que la desarrolle.

Si consideramos que para la toma de decisiones de una entidad, es necesario conocerla tanto en su aspecto financiero, así como en su estructura, es decir su administración, incluyendo el detalle de sus funciones operativas; podemos afirmar que un estu-



dio y evaluación por separado de los tres tipos distintos con - que se conoce la auditoría (Administrativa, Operacional y Finan- ciera) no nos proporcionaría una visión clara y objetiva así co- mo suficiente y competente de la situación integral de la empre- sa.

Por lo anterior señalado podemos decir que para obtener una ba- se más sólida y objetiva para la toma de decisiones se debe lle- var un estudio y evaluación del Control de una entidad en forma Integral.

## 2. DEFINICION DE AUDITORIA INTEGRAL

Para poder enunciar una definición de lo que se entiende por Auditoria Integral veamos primero algunas definiciones de los distintos tipos con que se conoce a la Auditoria (Administrativa, Operacional y Financiera) ya que son la base del tema en estudio y nos da un marco de comparación.

### Auditoria Administrativa.

Cervantes Abreu: "La Auditoria Administrativa es el exámen analítico, completo e informativo de la función administrativa de una entidad económica."

W.P.Leonard: "La Auditoria Administrativa es un instrumento definido para la continua evaluación de los métodos y el desempeño en todas las áreas de la empresa."

"La Auditoria Administrativa es el exámen integral y constructivo de la estructura orgánica de una entidad o cualquiera de sus secciones, con el fin de evaluar y optimizar la eficiencia y eficacia de los métodos y sistemas a través de sus recursos humanos y materiales, tendentes al cumplimiento de sus objetivos, políticas y planes, debiendo culminar con uno o varios informes.

### Conclusiones

Las definiciones anteriores nos dejan ver claramente su tendencia hacia la importancia que se da al buen funcionamiento de la

estructura administrativa de una entidad, sin importar el estudio de la parte operacional de cada área de la misma, ni el éxamen hacia la parte financiera.

### Auditoria Operacional

Boletín N° 1 de Auditoria Operacional: "Por Auditoria Operacional debe entenderse el servicio que presta el Contador Público cuando examina ciertos aspectos administrativos con el propósito de lograr incrementar la eficiencia y eficacia operativas de su cliente a través de proponer las recomendaciones que considere adecuadas"

### Conclusiones

La Auditoria Operacional persigue detectar problemas y proporcionar soluciones, todo ello como apoyo a la administración de las entidades para la consecución de una óptima productividad. Con lo anterior podemos decir que la Auditoria Operacional es una herramienta que se utiliza para prever medidas y evaluaciones sobre la eficiencia y eficacia de actuación de una unidad funcional así como para identificar y aprovechar oportunidades a fin de incrementar la utilidad en cada dirección y departamento de una entidad.

### Auditoria Financiera

La Auditoria Financiera es la evaluación del Control Interno de

una entidad en dónde se examinan exclusivamente los aspectos financieros de ella. Este tipo de auditoria puede llevarse a cabo interna o externamente; y se entiende por Auditoria Interna Financiera lo siguiente:

Es una actividad de evaluación independiente dentro de una organización cuya finalidad es examinar las operaciones contables y financieras como base para la prestación de un servicio que ayude a la toma de decisiones. Otra definición que se tiene es:

"Es una disciplina intelectual que basándose en la lógica y en el exámen de libros, registros contables, documentación y comprobación de las mismas, dá lugar a la emisión de una opinión acerca de la situación financiera a una fecha o por un periodo determinado, que nos presenta en forma resumida los estados financieros."

### Conclusiones

Este tipo de auditoria hace énfasis en el estudio y evaluación del Control Interno en su aspecto puramente financiero, por lo que podemos decir que no se estudia y evalúa al mismo en su totalidad y por consiguiente solo se pueden tomar decisiones de tipo financiero con la certeza que el dictámen proporciona, dejando las decisiones de tipo administrativo y operacional sin las bases sólidas y necesarias que se requieran.

### Auditoria Integral

La Auditoria Integral es la evaluación simultánea tanto de los aspectos financieros, operativos así como administrativos a través de los distintos instrumentos de que puede valerse un auditor para su revisión con el fin de tener un mejor Control Interno en una entidad.

La anterior definición para su estudio y crítica puede desglosarse en los siguientes puntos principales:

1. Evaluación simultánea tanto de los aspectos financieros, operacionales y administrativas.

Esto significa que en el desarrollo de la Auditoria Integral no debe hacerse una separación de los tres tipos de auditoria con que se conoce, sino que deberá adoptarse y mantener una actitud mental tal que se oriente al mejoramiento del Control en una entidad sin limitar el campo de trabajo.

2. Distintos instrumentos de que puede valerse un auditor para su revisión.

El Contador Público para ejercer el área de Auditoria Integral se puede valer de las herramientas y conocimientos necesarios para emitir su opinión acerca del Control Interno.

Puede aplicar las técnicas de auditoria financiera señaladas por el Colegio de Contadores, así como de las técnicas de las que hasta ahora solo han utilizado los auditores operacional y

administrativo. Por otro lado puede allegarse de los conocimientos de otros profesionales para el desarrollo de su trabajo.

### 3. Obtención de un mejor Control Interno en una entidad.

El Auditor Integral va a aplicar ciertas técnicas con un determinado grado de alcance, dependiendo de la confiabilidad que -- proporcione el Control Interno.

Lo deseable sería que en cada revisión de una entidad se tuviera que utilizar las técnicas necesarias con un grado de alcance cada vez menor para poder dar su opinión. Es por ello que el objetivo final del Auditor Integral es precisamente el mejoramiento del Control Interno.

### 3. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA INTEGRAL

El objetivo de un auditor al poner en práctica su profesión es siempre el de dar un servicio eficaz y eficiente a quien lo contrata, es por ello que no debe esforzarse en separar lo que es administrativo, operacional y financiero de cada operación; ya que es simplemente la actitud mental la que va a determinar como se desarrolle la Auditoria.

Los objetivos de los distintos tipos con que se conoce a la Auditoria tiene muchas similitudes entre si; por lo que es conveniente observarlas por separado para después concluir en los objetivos de la Auditoria Integral.

#### Auditoria Administrativa

1. Busca la eficiencia en el desarrollo de cada fase del proceso administrativo.
2. Busca el desarrollo de un trabajo interrelacionado con otros profesionales, en donde el contador público sea el coordinador y responsable del trabajo.
3. Busca la prevención de deficiencias y errores, proporcionando soluciones alternativas en los aspectos administrativos de la entidad.

### Auditoria Operacional

1. Ayudar a la empresa a aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendaciones tendentes a ese fin.
2. Revisar y valorar la estabilidad, la eficiencia y el correcto empleo de controles financieros y de operación.
3. Determinar hasta que grado se cumplen las políticas, planes y procedimientos establecidos.
4. Determinar el grado en que los activos de la compañía están registrados en la contabilidad y si están resguardados o no de cualquier tipo de riesgo.
5. Precisar con que calidad se están desempeñando las actividades de la entidad.
6. Promover y lograr eficiencia y eficacia de operación reflejado en el Costo-Beneficio, es decir una mayor utilidad.

### Auditoria Financiera

1. Agregar confiabilidad mediante la emisión de una opinión independiente a los estados financieros.
2. Lograr con un máximo de eficiencia y un mínimo de esfuerzo - las metas trazadas.
3. Verificar el cumplimiento de los lineamientos establecidos - con el sistema de Control Interno:
  - a) adhesión a las políticas prescritas por la administración de la entidad,
  - b) protección de activos,



- c) lograr información financiera veráz y oportuna.
4. Verificar si los objetivos y políticas establecidas por la - administración son válidas y si se cumplen.
  5. Cerciorarse del adecuado aprovechamiento de recursos.
  6. Determinar el grado de confianza que proporciona la informa- ción financiera.

### Auditoria Integral

1. Promover y lograr una eficiencia y eficacia tanto de espec- tos administrativos, así como operativos y financieros.

No solo se pretende la eficiencia y eficacia de los aspectos operativos como la Auditoria Operacional lo propone, sino - también los aspectos administrativos y financieros. Si por - eficiencia se entiende la virtud o facultad que se tiene pa- ra lograr un efecto o acción determinada, ésta puede evaluar se en cualquier área en los tres aspectos mencionados. Por - eficacia se entiende la virtud para poder obrar y de igual - forma se debe evaluar en todos los aspectos dentro de una - auditoria.

2. Lograr una información administrativa, operacional y finan- ciera que sea confiable y oportuna.

A los directivos de una entidad, para poder tomar una deci--

sión les será más fácil y acertada hacerlo, teniendo una información integral de lo que ocurre en su empresa; ya que se pueden atacar los problemas desde el fondo y no sólo enmendando desviaciones localizadas aisladamente.

3. Proveer a la entidad de sugerencias alternativas para el logro de sus objetivos, políticas, planes, etc.

La Auditoría en su esencia pura, busca la prevención de problemas que pudieran surgir, y no solo la corrección de los mismos. Al efectuarse una Auditoría Integral se cuenta con un mayor número de elementos para poder sugerir alternativas más acertadas que ayuden al logro de sus objetivos, políticas, planes, etc. de la entidad.

4. Promover el desarrollo de las operaciones en forma Integral.

Con éste objetivo se pretende que todas las áreas y departamentos tomen conciencia sobre la importancia que tiene la información de datos entre ellos. Al desarrollarse una Auditoría Integral, se pueden detectar las fallas desde su origen, y va a proponer soluciones que afectan no solo un área, sino a toda la organización; desde éste punto de vista una solución va a ayudar a toda la entidad. Consecuentemente el logro de las metas de la misma, se pueden obtener más fácilmente.

te cuando toda su estructura crezca proporcionalmente.

#### 4. CARACTERISTICAS DE LA AUDITORIA INTEGRAL

Como consecuencia de los objetivos señalados con anterioridad, se desprenden características de cada tipo con que se conoce a la Auditoria.

Aunque se pretenden mencionar las características particulares de cada uno de ellos, vemos como existen ciertas similitudes -- que logran conformar a las de la Auditoria Integral.

##### Auditoria Administrativa

1. Estudia y evalúa el proceso administrativo de cada una de sus etapas -- planeación, dirección, integración y control -- y en cada función de la empresa.
2. Puede ser desarrollada tanto por un Contador Público como por otros profesionistas combinando sus esfuerzos interdisciplinarios; en dónde el primero tiene la obligación de corroborar la capacidad y experiencia profesionales de los segundos.
3. Señala deficiencias en el Control Interno de diversas áreas o departamentos, qué lo originó y establece distintas soluciones que puedan conducir a los objetivos evaluándolos en cuanto a que si son o no razonables.
4. Es una actitud mental y una extensión de la Auditoria de Estados Financieros en que con otra mentalidad se buscan causas para tratar de ayudar a la entidad a alcanzar sus objeti

vos a través del estudio de operaciones.

### Auditoria Operacional

1. Es parte de la Auditoria Administrativa.
2. Es un profundo exámen del Sistema de Control Interno aplicado como un fin, cuyo objetivo primordial es el de promover y lograr la eficiencia operativa.
3. Básicamente es un área desarrollada por la Auditoria Interna
4. Busca un conocimiento de las operaciones de la entidad.
5. Señala deficiencias, su origen y sugerencias para corregir - las mismas.
6. Puede ser efectuada ya sea por un Contador Público o por -- otro profesionista con conocimientos en el área.
7. Los estados financieros son un medio de estudio y evaluación
8. Requiere de un proceso sistemático de localización de aspectos operativos que ofrecen posibilidades de mejoramiento.

### Auditoria Financiera

1. Tiene su punto de apoyo en normas específicas.
2. Estudia exclusivamente los aspectos financieros en dónde la evaluación del Control Interno es un medio.
3. Unicamente el Contador Público puede practicarla.
4. Señala deficiencias, su origen y sugerencias para corregir - las mismas.
5. Los estados financieros son un fin que utiliza el auditor en

su análisis cuantitativo.

6. Es obligatorio efectuar un estudio y evaluación del Control - Interno.
7. Las recomendaciones tendientes a promover la eficiencia operativas encontradas por el auditor, son originadas en forma incidental dentro del exámen de estados financieros.

### Auditoria Integral

1. Es una actividad profesional, regulada por principios éticos y técnicos.
2. Es un servicio Integral, útil y oportuno para la administración de la entidad.
3. Abarca para su estudio tanto situaciones administrativas, - operativas y financieras de una entidad, estudiándolas y evaluándolas no por separado sino en forma Integral.
4. Busca una optimización de eficiencia y eficacia de la entidad.
5. Para lograr sus objetivos deberá desarrollar una revisión y evaluación de la organización con el fin de precisar:
  - a) deficiencias y pérdidas,
  - b) mejores métodos, sistemas y procedimientos de operación,
  - c) mejores métodos de control,
  - d) operaciones más eficientes mejorando el personal,
  - e) mejor uso de recursos materiales y humanos de que dispone

## 5. DIFERENCIAS Y SIMILITUDES DE LA AUDITORIA INTEGRAL COMPARADA CON OTROS TIPOS DE AUDITORIAS

Como anteriormente se señaló, la Auditoria Integral no es más que una simple actitud mental que el auditor adopta para el desarrollo de su trabajo. Realmente no se pueden señalar los límites de cada uno de los tipos con que se conoce a la auditoria, es por ello que encontramos ciertas similitudes en su esencia y en los objetivos finales que persiguen.

Asimismo, encontramos que existen algunas diferencias en la mentalidad adoptada y que básicamente son resultado del criterio que tradicionalmente se ha venido siguiendo.

### De acuerdo a su Evaluación

La Auditoria Integral estudia y evalúa todas y cada una de las áreas y departamentos de una entidad, conjugando los intereses de todos ellos a fin de lograr una mejor coordinación aumentando así la eficiencia y eficacia en cada operación realizada.

### De acuerdo a quién va dirigida

Los resultados de la Auditoria Integral son de interés principalmente de los directivos de una entidad, los cuales toman decisiones trascendentes para la buena marcha de la misma.

En cuanto a terceras personas, éstas aún no han contado con una herramienta importante de juicio como la mencionada "Auditoria

Integral" la cual sin duda contestaría las incógnitas que llegarán a surgir y que con la "Tradicional" se dejan lagunas.

De acuerdo a quién lo elabora

El profesional más adecuado para desarrollar una Auditoria Integral es el Contador Público, aunque en muchas de las ocasiones se debe de auxiliar de la asesoría de otros profesionistas ya - especializados y con mayor experiencia que el propio auditor de un área en particular, ésto en contraposición con otras auditorías en las que el Contador pretende abarcar y concentrar todos los conocimientos.



## DESARROLLO DE LA AUDITORIA INTEGRAL

### 1. NORMAS ETICAS Y PROFESIONALES QUE RIGEN AL AUDITOR INTEGRAL

Antes de enlistar las normas que rigen al auditor integral analicemos lo que se entiende como tal, y poder así delimitar nuestro universo; tratando de contestar algunas dudas que pudieran surgir de terceras personas o incluso de los mismos auditores.

#### ¿Qué persona realiza la Auditoria Integral?

Si tomamos como base que el Contador Público ha sido la persona que se ha especializado en la prestación de servicios de auditoría tanto financiera, administrativa, operativa como para efectos fiscales, tenemos que éste profesional es el más adecuado para desarrollar una Auditoria Integral, ya que tiene además de un criterio amplio e independiente formado a través de su carrera profesional, una experiencia y conocimientos adquiridos necesarios para llegar a proporcionar un buen diagnóstico de la situación en que se encuentra una entidad.

#### ¿La Auditoria Integral debe efectuarse por un Auditor Interno o Externo?

Ahora bien, si comparamos y evaluamos las condiciones en que un auditor interno y externo desarrollan sus actividades, podemos

enunciar algunas ventajas que el primero tiene sobre el segundo tales como:

- a) mayor tiempo para desarrollar sus actividades,
- b) mayor conocimiento de la entidad tanto de sus manuales de operación, objetivos, políticas, procedimientos y el sistema de información general,
- c) facilidad para adquirir la información necesaria, etc.

Lo anterior no significa que el trabajo desarrollado por asesores externos carezca de efectividad y validéz, sino por el contrario, su caracter de externo ofrece también ventajas significativas tales como:

- a) independendencia mental total,
- b) una visión más amplia de la entidad, facultad adquirida a través de la experiencia con otras empresas.

Por consiguiente puede afirmarse que todos los Contadores que practiquen el área de auditoria pueden desarrollarla en su modalidad de "Integral".

#### ¿Se puede dar una coordinación de esfuerzos Profesionales?

Como anteriormente se señaló, el Licenciado en Contaduría Pública es el profesional idóneo para el desarrollo de la Auditoria Integral, aunque como es de suponerse, éste profesional no es necesariamente un especialista de todas las áreas de una entidad, por lo que necesita auxiliarse de otros profesionales espe

cializados en cada una de ellas.

En éste caso, el Contador Público podrá tomar como suya la labor realizada por otros profesionales y aceptar la responsabilidad correspondiente, siempre y cuando éste tenga la capacidad de supervisar, entre otras cosas.

Ahora bien, de acuerdo al Código de Etica Profesional en su postulado V, nos menciona que:

"El Contador Público siempre aceptará una responsabilidad personal por los trabajos llevados a cabo por él o realizados bajo su dirección"; lo que conlleva a la obligación de asentar ésta declaración por escrito dentro del informe.

Como obligaciones del Auditor Integral están también las de corroborar:

- 1) la capacidad,
- 2) el profesionalismo,
- 3) la experiencia y
- 4) la especialización

de la (s) persona (s) que auxiliará en la ejecución del Plan de Trabajo.

Partiendo de la premisa de que el profesional idóneo para desarrollar y coordinar la Auditoria Integral es el Contador Público, entonces concluimos que las Normas de Auditoria así como el Código de Etica Profesional, le son aplicables.

## NORMAS DE AUDITORIA

RELATIVAS A LA PERSONALIDAD DEL AUDITOR O PERSONALES

## 1) Entrenamiento Técnico y Profesionalismo.

Desde el momento en que un Contador Público ofrece sus servicios como tal, y en éste caso como Auditor Integral se presume que ya ha tenido a lo largo de su carrera la preparación y adquirido la capacidad necesarias.

Por entrenamiento técnico debe entenderse a la adquisición de los conocimientos y habilidades que son necesarios para el desempeño del trabajo.

La capacidad profesional requiere además, de una madurez de juicio.

El entrenamiento se obtiene básicamente por el cumplimiento de los requisitos escolares, es decir, el auditor debe obtener el título de Contador Público como primer paso, complementándolo con la experiencia práctica que va adquiriendo en su experiencia laboral.

Con ésto podemos decir que el Auditor Integral requiere primeramente de un título escolar y de una experiencia enfocada básicamente a la auditoría.

## 2) Cuidado y Diligencia Profesionales.

Como ser humano que es el auditor, éste no está exento de cometer errores en el desarrollo de su trabajo, pero ello no -

quiere decir que sea justificable un error producido por descuido o negligencia de su parte.

3) Independencia de criterio.

Esto implica que en el juicio que dé el auditor sobre la situación de una entidad solo tome los elementos objetivos del caso.

De ésta independencia no solo el auditor debe estar consciente de ello, sino que las mismas personas que van a utilizar su trabajo lo crean así y que estén convencidos; ya que de otra forma no tomarían en cuenta su labor realizada.

4) Especialización.

Esta norma implica que además de la preparación escolar y de el entrenamiento técnico que como Contador Público logre obtener para la realización de una auditoria integral se requiere que se cuente con experiencia y conocimientos del área de auditoria en específico ya que solo así podrá en un momento dado, ser un buen coordinador de esfuerzos profesionales.

RELATIVAS A LA EJECUCION DEL TRABAJO

La Auditoria Integral puede ser desarrollada ya sea por un Contador Público o por otros profesionales. Al Contador Público le son aplicables las siguientes normas:

1) Estudio general y evaluación del Control Interno.

Para el Comité de Procedimientos de Auditoria del Instituto Americano de Contadores el Control Interno:

"comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adaptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas -- por la dirección."

Tomando en cuenta la anterior definición podemos explicar -- brevemente lo que significa ésta norma.

El estudio general tiene por objetivo conocer la forma en -- que dicho control interno es llevado a cabo en sus operaciones diarias.

La evaluación del mismo es la estimación que el auditor tiene sobre el grado de efectividad que ese control interno suministra.

De éste estudio y evaluación el auditor obtiene los elementos para determinar:

- la naturaleza de las pruebas a realizar,
- la extensión que debe dar a los procedimientos a emplear,
- así como la oportunidad con que los utilice para obtener -- los resultados más favorables posibles.

## 2) Obtención de evidencia suficiente y competente.

El auditor para poder emitir una opinión debe contar con -- ciertos elementos de juicio que le den bases sólidas para -- ello.

Como elementos de juicio se pide que la evidencia sea sufi-- ciente y competente.

Se dice que una evidencia es suficiente cuando a través de - los resultados de una o varias pruebas se comprueba satisfac-- toriamente los hechos que tratan de probarse o los criterios que se estén juzgando.

Una evidencia es competente cuando se examinan hechos, cir-- cunstancias o criterios que realmente tengan importancia.

## 3) Planeación y Supervisión.

Para el desarrollo de cualquier trabajo y en cada una de sus etapas, se tiene que prever:

- qué procedimientos de auditoria van a emplearse,
- qué extensión van a dársele,
- con qué oportunidad van a ser utilizados,
- en qué papeles de trabajo van a quedar plasmados los resul-- tados, etc.

Por otro lado, tomando en cuenta que el desarrollo del traba\_ jo de auditoria, requiere de varios tipos de ayudantes, los\_ resultados que se obtengan además de ser lo más acertados po\_ sible deben obtenerse y presentarse con la oportunidad requere

rida.

Al existir un equipo de auditoria es obvio que exista un -- coordinador que irá guiando todo el trabajo y sobre todo supervisando desde un principio en el entendido que el supervisor y coordinador tiene más experiencia que los otros integrantes.

A los integrantes que van a colaborar con el Contador Público -- le son aplicables las normas de:

- 1) obtención de evidencia suficiente y competente,
- 2) enfoque profesional y
- 3) especialización.

#### RELATIVAS AL INFORME

- 1) Aclaración de la relación con los Estados Financieros y expresión de opinión.

Esta norma señala que cabe hacer mención por parte del Contador Público la relación profesional que existe con otros profesionales durante el desarrollo de la auditoria, delimitando responsabilidades en su caso.

- 2) Bases de opinión sobre los Estados Financieros, así como opinión sobre las operaciones realizadas y su proceso administrativo.

El contador en su carácter de auditor mencionará las bases --



sobre las cuales se funda su opinión. Algunas bases que se -  
deben mencionar son:

- a) aplicación de los principios de contabilidad,
- b) consistencia en la aplicación de esos principios,
- c) aplicación de las técnicas de auditoría señaladas por el\_  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

### 3) Objetividad y Precisión.

Así como debe haber una independencia en el criterio del au-  
ditor durante su trabajo, así mismo debe plasmarse en la opi-  
nión que emitirá procurando ser lo más objetivo y preciso po-  
sible en la redacción que use.

## 2. PERFIL DEL AUDITOR INTEGRAL

Tomando como base las normas mencionadas, podemos enunciar algunas características que un Auditor Integral debe tener:

### Personales

- a) preparación técnica y práctica profesional,
- b) estudioso y con espíritu de investigador,
- c) creativo,
- d) sentido común,
- e) conocimientos de comunicación,
- f) capacidad para trabajar en equipo,
- g) capacidad de líder,
- h) capacidad para supervisar.

### Profesionales

- a) debe tener título profesional,
- b) debe guardar secreto profesional,
- c) debe permanecer siempre actualizado,
- d) debe tener ética profesional,
- e) capaz de autocriticarse.

### 3. TECNICAS DE QUE SE VALE UN AUDITOR INTEGRAL PARA EMITIR UN - BUEN DIAGNOSTICO

Las técnicas que pueden usarse en el desarrollo de una Auditoría Integral son:

#### a) Estudio y evaluación de la organización

Una de las formas para que el auditor conozca la entidad en forma integral es con el uso de ésta técnica.

Para obtener un panorama integral de la organización podemos hacer uso de organigramas, los cuales pueden ser de tres tipos:

- estructurales: dan énfasis a los niveles, puestos, jerarquías y dependencias,
  - funcionales o integrales: éste organigrama incluye una breve descripción de las responsabilidades y funciones de cada integrante de la organización,
  - departamental: muestra la situación de un departamento o sección de una entidad. Este puede usarse como herramienta complementaria en el caso que se quieran detectar los orígenes de una deficiencia, después de haberla observado en forma integral con cualquiera de los dos tipos anteriores.
- Como consecuencia del uso de organigramas, el auditor debe realizar un examen exhaustivo y profundo de las responsabilidades y funciones de cada uno de los puestos ejecutivos, es decir, aquellos que intervengan en la toma de decisiones.

b) Estudio y evaluación de flujogramas

Esta técnica presupone la existencia de flujogramas dentro del manual de operaciones de la entidad.

El auditor va a analizar en detalle las operaciones, las formas administrativo-contables que se utilicen para su control y los sistemas y procedimientos en vigor; para así poder juzgar con criterio suficiente las deficiencias, violaciones o ineficientes, etc.

Pueden elaborarse flujogramas de un departamento de compras, o de personal, o de una factura, o de una póliza en específico, que en su momento toda esa información se unirá para poder dar una opinión integral.

c) Estudio y evaluación de tiempos y movimientos

El objetivo principal de ésta técnica es determinar:

- ineficiencias de operación,
- duplicidad de funciones,
- tiempos ociosos o muertos, etc.

Esta técnica se ha venido utilizando básicamente a niveles de producción, pero hoy en día es importante considerarla para todos los niveles, ya que en la corrección de las anomalías se da un ahorro económico muy importante.

Con ésta técnica se puede determinar por ejemplo, porqué la línea de producción "X" se ha retrasado en sus objetivos, o porqué el departamento de personal tarda en reclutar a un em

pleado, o porqué el área de sistemas elabora tantos reportes para poder llegar a una sola información, etc.

d) Estudio y evaluación del sistema de Control Interno

Con ésta técnica se obtiene un panorama integral de la entidad ya que cada uno de los elementos son analizados para finalmente emitir una opinión general de la misma.

Como objetivos del Control Interno están:

- la protección de activos,
- la obtención de información financiera correcta y oportuna
- la adhesión a las políticas prescritas por la administración de la entidad y
- la promoción y logro de eficiencia de operación.

Las tres primeras son para la auditoria financiera las más importantes, para la administrativa, la tercera es la principal en cambio para la operacional la cuarta en la esencial.

Como vemos si el auditor estudia y evalúa al control en su totalidad, dando la misma importancia a todos sus elementos, estará efectuando en la entidad una auditoria integral.

e) Investigación de operaciones

Esta es un planteamiento genérico de los problemas de una entidad y las distintas alternativas que se propongan para la solución de las mismas.

Las etapas de ésta técnica son:

- planteamiento del problema,
- formulación del modelo,
- planteamiento de soluciones alternativas,
- prueba del modelo y evaluación de la solución,
- ejecución y control de soluciones.

En la operación de cualquier área o departamento de una entidad, o en cualquier problema que surja de la administración, o bien en los procedimientos financieros de la misma puede aplicarse ésta técnica.

#### f) Análisis Factorial

Esta técnica estudia y evalúa los factores que intervienen en la administración de la entidad para llegar a ser un control de controles. Estos factores se encuentran en cada una de las operaciones realizadas, las cuales se reflejan en la situación financiera de la entidad.

Los factores que estudia esta técnica son:

- objetivos y políticas,
- medio ambiente,
- recursos financieros,
- recursos materiales,
- recursos humanos,
- procedimientos y productos,
- informática.

g) Sistema del equilibrio y anatomía de la utilidad

Es una técnica de análisis e interpretación de cifras para determinar las causas de los efectos mostrados en el estado de resultados, mostrando a la dirección la anatomía de la utilidad y su proyección al futuro.

Esta técnica se usa también como base para un adecuado desarrollo presupuestal.

h) Estudio general

Es la apreciación que el auditor hace del perfil de la entidad, de su estructura administrativa, operativa así como de sus estados financieros, tomando como base para su estudio:

- los métodos y sistemas de control establecidos,
- los estados financieros.

i) Análisis

Por análisis se conoce a la descomposición de un todo en varias partes; por lo que puede haber un análisis de saldos, o de movimientos de cuentas, o de movimientos de operaciones, análisis de puestos, análisis de tiempos de desarrollo, análisis de operaciones, etc.

j) Inspección

Esta técnica implica el examen físico de los bienes o documentos que amparen el activo, o la operación, o el control y

desarrollo de las operaciones normales de una entidad, o las políticas establecidas en ella, etc.

k) Confirmación

Es cerciorarse por escrito de la autenticidad de los activos de las operaciones, etc. En éste caso se puede confirmar si los empleados obtienen una determinada prestación que aparece en los registros, o si los procedimientos establecidos para el cálculo de la prestación son los que se están efectuando, o si la mercancía enviada a clientes se realiza de acuerdo a lo establecido, etc.

l) Investigación

Es obtener información por parte de funcionarios y/o empleados de la entidad, de los aspectos financieros, administrativos y operativos. Se investiga que clase de reportes elabora el área de contraloría, bajo qué dirección opera, quien (es) es el responsable de su elaboración, bajo que procedimientos se elabora, etc.

m) Declaración y Certificación

Es la ratificación por escrito que se efectúa a los funcionarios para asegurarse de los resultados obtenidos en la investigación de la auditoria tanto de aspectos financieros, administrativos u operativos. Se certifica el resultado de los -



inventarios practicados, o el total de valores mobiliarios, o el total de juicios llevados contra clientes, etc.

n) Observación

Con ésta técnica el auditor se cerciora de ciertos hechos o circunstancias que se efectúan en la entidad.

El auditor puede observar el procedimiento de cómo se paga a los empleados, así como las formas que se utilizan para descontarles una vez que ya se elaboró la nómina, o el procedimiento utilizado para descontar impuestos, etc.

o) Cálculo Aritmético

Así como se usa el cálculo para revisar, evaluar y asegurarse de la exactitud de las cifras contables, también se usa el cálculo para evaluar, revisar y cerciorarse de los tiempos, cantidades y demás elementos que integran cualquier operación del negocio. Se calcula el número de clientes semanales, o el número de deserciones en la entidad, o la rotación que los inventarios tienen en una semana, etc.

p) Diagramas de Flujo

Son instrumentos que presentan, por medio de gráficas, la secuencia de los diferentes pasos de las operaciones a través de los sistemas de los departamentos.

Así como se puede elaborar un diagrama que muestre la opera-

ción de un departamento productivo, también se puede hacer -  
uno que muestre los pasos para calcular información contable.

#### 4. METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA INTEGRAL

El método propuesto para desarrollar una Auditoria Integral es el siguiente:

##### PLANEACION

La Planeación es un proceso intelectual, la determinación consciente de vías de acción, la fundamentación de las decisiones en los fines, en los hechos y en los cálculos razonados.

La Planeación requiere de una adopción de los objetivos de los diversos departamentos y de la empresa en forma integral así como también la determinación de los medios para realizarlos; por consiguiente "Planeación" es una forma racional de alcanzar los objetivos previamente escogidos.

##### a) Definición del trabajo y determinación de objetivos.

Para poder definir por dónde comenzar es necesario obtener un panorama de la entidad en todos sus ángulos y todas sus características.

Como características tenemos las siguientes:

- Operativas: éstas son las que se realizan por el objeto propio de la entidad.
- Administrativas: son las que conforman la entidad dando las bases para las características operativas.
- Financieras: se refieren a las transacciones que originan

el otorgamiento de créditos activos y la obtención de créditos pasivos.

- Jurídicas: son los elementos legales que conforman la personalidad y su posición frente a terceras personas.

Como objetivo genérico y principal se toma el de obtener un desarrollo y mejoramiento de la entidad en forma integral, - pero es necesario establecer cuales serán los objetivos subsecuentes, mismos que se establecerán con la dirección de la entidad, para que exista un apoyo en lo que se trabajará.

#### b) Programación del Proyecto.

Para lograr una adecuada jerarquización de los objetivos de la Auditoría, se cuentan con las siguientes técnicas, mismas que nos sirven para establecer el programa:

- análisis e interpretación de la información financiera,
- estudio general mediante el cual nos informamos de cuales son los volúmenes que maneja la entidad, su monto de operaciones, etc.

Dicho programa debe incluir los siguientes elementos:

- metas a alcanzar,
- tiempo de realización de actividades,
- políticas a seguir,
- reglas de trabajo.

En ésta fase de la planeación se debe precisar cuales seccio

nes pueden ser desarrolladas simultáneamente. El auditor se puede valer para ello de los métodos de la gráfica de Gantt o el método del camino crítico.

c) Elaboración de un Plan de Trabajo.

La elaboración de dicho plan de acción no es más que la delimitación de actividades a cada integrante del equipo de auditoría; en dónde se tienen como elementos:

- la asignación de responsabilidades a cada miembro del equipo de trabajo,
- los pasos que han de darse, así como los recursos que deben emplearse,
- la determinación de la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos a aplicar en la Auditoría Integral.

Este último punto debe basarse en una familiarización de la entidad a través de:

- estudio y evaluación preliminar del Control Interno,
- investigaciones, estudios y diagnósticos preliminares,
- familiarización lograda a través de visitas a las instalaciones,
- estudio ambiental.

### EJECUCION

La Ejecución es llevar a cabo la Auditoría Integral bajo lo ya planeado, teniendo en cuenta que pueden surgir algunas modifica

ciones al plan conforme se vaya desarrollando este, por lo que\_ deben marcarse parámetros de flexibilidad de antemano.

a) Investigación de la empresa por medio de las distintas técnicas de que puede valerse un auditor.

Mencionaremos algunas, las cuales se trataron con mayor amplitud en el punto anterior de éste capítulo:

- estudio y evaluación de la organización,
- estudio y evaluación de flujogramas,
- investigación de operaciones,
- análisis,
- inspección,...

b) Estudio del proceso administrativo-operacional-financiero.

En éste punto se estudia la forma en que viene funcionando - la entidad, esto es, si se está planeando adecuadamente y bajo que bases, o si existe una adecuada supervisión en el -- área de producción, o si existe una adecuada planeación fi--nanciera, etc.

c) Estudio del Control Interno.

Según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos el Con---trol es el sistema por el cual se dá efecto a la administra---ción de una entidad económica, con el objeto de brindar:

- información más exacta y oportuna,

- protección de los recursos de la entidad,
- obtención de mayor eficiencia y eficacia.

Con el estudio del Control Interno el auditor obtiene bases más sólidas para determinar que pruebas y procedimientos van a utilizarse en cada área, su naturaleza, su extensión y oportunidad de las mismas.

### EVALUACION

La Evaluación es un concepto de amplio significado que toma en cuenta las sugerencias frías u objetivas de los cálculos matemáticos y aritméticos así como los de otras disciplinas; la experiencia y el criterio que conjuntamente norman la conciencia de un sujeto para juzgar en algún sentido, respecto de una cosa. La Evaluación puede ser cuantitativa y cualitativa y por lo general se complementan.

#### a) Evaluación del Control Interno.

Esta evaluación es la impresión que el auditor obtiene de la entidad.

El auditor integral tiene como objetivo la obtención de una impresión general, tomando en cuenta que el mal funcionamiento de un área pudo haberse originado en otra muy distinta y que a su vez está afectando aunque en menor grado a otras áreas.

También la evaluación del Control Interno debe quedar plasma

do en papeles de trabajo; existen tres métodos para registrarlos y son:

- Método Descriptivo: en donde las características se clasifican por actividades, funcionarios y empleados o registros de contabilidad que intervienen en el sistema.
- Método de Cuestionarios: éstos cuestionarios son preparados de antemano para después aplicarlos en las mismas oficinas de la entidad.
- Método Gráfico: éste presenta la organización y los sistemas de la entidad a través de gráficas.

b) Análisis de los datos obtenidos.

En éste punto el auditor va a efectuar una recopilación de todas las evidencias encontradas analizando los datos obtenidos a fin de conocer si las pruebas y procedimientos utilizados reflejan la situación real de la entidad, en caso contrario, el auditor puede realizar otras pruebas adicionales hasta que quede satisfecho de los resultados.

Todos los datos obtenidos deben quedar plasmados en papeles de trabajo a fin de respaldar las opiniones que se darán.

c) Evaluación de las deficiencias encontradas y su trascendencia en el proceso administrativo- operacional- financiero.

Con base en los datos obtenidos, el auditor va a determinar las deficiencias de la entidad y las consecuencias que traen



consigo.

Después de haber comentado las deficiencias con el o los responsables directos, enunciarán las consecuencias inmediatas y a largo plazo dando a su vez recomendaciones a fin de corregirlas.

d) Determinación del Costo-Beneficio del sistema actual.

Una forma de hacer incapié y resaltar las deficiencias encontradas es determinando el costo-beneficio que implica seguir utilizando los métodos y procedimientos dentro de la organización comparándolo con otros sistemas propuestos.

En éste punto el auditor no va a desarrollar aún ningún sistema, sino que enuncia alternativas de las cuales la dirección decidirá cual le favorece más.

DIAGNOSTICO

Al producto final de una auditoria interna se le denomina "informe del auditor", al de una auditoria externa se le denomina "dictamen"; en éste caso al resultado de una Auditoria Integral la llamaremos "diagnóstico"; ya que de una forma u otra lo que el auditor está dando a conocer es su opinión acerca de cuales son los signos de "malestar" que aquejan a la entidad.

a) Reverificación de evidencia.

Antes de empezar a redactar el dictámen o informe, el audi--

tor puede efectuar algunas pruebas adicionales sobre dudas - que surjan de la evidencia ya obtenida.

b) Elaboración del dictámen o informe.

Los resultados obtenidos pueden darse a conocer ya sea a través de la forma de dictámen o como informe de acuerdo como - lo solicite la dirección de la entidad.

c) Desarrollo del método propuesto o sistema nuevo.

Después de presentar a la dirección los resultados de la auditoria, y junto con ellos las alternativas para el mejoramiento de su entidad, ellos decidirán qué cambios son los - más acordes a su organización. Hasta entonces es cuando el - auditor desarrolla en una forma más formal el sistema nuevoo los cambios en el actual.

d) Comparación del costo-beneficio entre el sistema propuesto y el actual.

Es recomendable efectuar una comparación del costo-beneficio del sistema que se lleva a cabo y el que está por implantarse para tener otro elemento base para el cambio y como justificación de ello.

e) Persuasión de los beneficios del sistema nuevo.

El auditor deberá convencer a todos los integrantes de la enti

tividad, de los beneficios que se adquieren con la implanta---  
ción del sistema nuevo o de las modificaciones al actual. Co  
mo es lógico debe contarse con todo el apoyo y colaboración\_  
de la dirección, la cual decidió efectuarlo.

### CONTROL Y SEGUIMIENTO

El Control es la medida y la corrección del desempeño de las ac  
tividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y  
planes de la entidad diseñados para conseguirlos se están lle--  
vando a cabo. El mejor Control previene que sucedan las desvia-  
ciones anticipando que ellos ocurrirán a menos que se tomen las  
acciones correctivas de inmediato.

La culminación del trabajo se ve reflejado en su diagnóstico, -  
pero debemos reconocer que éste trabajo se vería nulificado si\_  
las recomendaciones por él expresadas no fueran llevadas a cabo  
por las personas responsables de hacerlo.

#### a) Comprobación y ejecución del sistema propuesto.

Es conveniente que las modificaciones al sistema o el nuevo\_  
sistema se implante y trabaje en forma paralela con el siste\_  
ma actual.

Para la implantación deben tomarse en cuenta varios aspectos  
- se debe mantener informada a toda la entidad de los aconte  
cimientos, ya que como se mencionó, a todos afecta de for-  
ma directa o indirecta,

- se deben prevenir cargas de trabajo, así como deserciones de personal para no desequilibrar el funcionamiento normal de la entidad,
- se deben evitar precipitaciones y decisiones urgentes que puedan afectar la implantación.

b) Observación del desarrollo del método.

En ésta fase se examina la implantación y se analiza si se pueden efectuar mejoras, evaluando lo logrado para la consecución de los objetivos y costos.

También se investiga la reacción tanto del personal como de la dirección, preparando un informe sobre ello.

## 5. LA SUPERVISION EN LA AUDITORIA INTEGRAL

### Objetivo de la Supervisión

La Supervisión se desarrolla en donde se requiere un cierto grado de Control de Calidad, la cual debe ser:

Formal, Sistemática y debe aplicarse en todas y cada una de las fases de la Auditoria Integral.

Esta Supervisión debe darse en proporción inversa a la capacidad técnica y práctica del personal que realiza el trabajo; dejando evidencia suficiente y competente de la función ejercida en las mismas cédulas de auditoria.

### Responsabilidades y funciones del Supervisor de Auditoria Integral

Cabe señalar que las siguientes son enunciativas y no limitativas. El Supervisor de Auditoria Integral debe:

- a) participar en la planeación administrativa y técnica de la auditoria integral,
- b) asignar al personal sus funciones, etapas a desarrollar, programas de trabajo; supervisando el alcance y oportunidad de los procedimientos a aplicar,
- c) dejar evidencia (suficiente y competente) en las mismas cédulas de auditoria a través de marcas o iniciales y en documentación formal como pudiera ser un memorandum o un cuestionario,

- d) realizar la supervisión en forma oportuna, es decir, debe intervenir en todas las etapas de la ejecución de la auditoria,
- e) aplicar y cumplir tanto el Código de ética como seguir las Normas de auditoria,
- f) capacitar al personal que ejecuta la auditoria ya sea a través de cursos de capacitación o sobre la práctica misma.

#### Objetivos y Ventajas de la Supervisión de la Auditoria Integral

Algunos objetivos para el desarrollo de la Supervisión en la Auditoria Integral son también ventajas que proporciona a su vez, tales como:

- a) unificar criterios en el desarrollo del trabajo,
- b) investigar y desarrollar nuevas ideas,
- c) obtener una calidad óptima estandard prevista para el producto terminado,
- d) promover y lograr eficiencia y eficacia en la entidad,
- e) capacitar y motivar al personal, impulsándolo a superarse y a hacer mejor su trabajo.

#### Formas de llevar a cabo la Supervisión

La Supervisión de una Auditoria Integral se dá en todas las etapas de la misma, es decir, que empieza desde la Planeación del "Plan de Trabajo".

Puede llevarse básicamente de las siguientes formas:

- a) método de cuestionario,

- b) cédula de puntos pendientes,
- c) método de memorandum.

### Fases de la Supervisión en la Planeación

En la Planeación la Supervisión debe considerar las siguientes fases:

- a) definición de los objetivos que se persiguen con las personas que van a ejecutarla y supervisarla,
- b) análisis de los grados de experiencia y capacidad profesional de los ayudantes, para asegurarse de que son los óptimos,
- c) discusión del plan de trabajo preparado por el supervisor,
- d) discusión y fijación del presupuesto de tiempo a utilizar por cada integrante en el trabajo.

### Fases de la Supervisión en la Ejecución del trabajo

En la Ejecución del trabajo se deben observar las siguientes fases para una buena Supervisión:

- a) explicación detallada del trabajo a realizar, así como los elementos con que se cuenta, con cada uno de los integrantes,
- b) presentación de los integrantes con el personal de la entidad y explicación de los sistemas contables, registros y elementos con los que se van a trabajar,
- c) aclaración de las dudas surgidas en el transcurso del trabajo,
- d) vigilancia constante y estrecha del trabajo en su desarrollo

aún cuando no se soliciten aclaraciones,

- e) revisión estrecha, minuciosa e inmediata de todos los papeles de trabajo para determinar si la prueba fué satisfactoria o no, a fin de que formen una evidencia suficiente y competente.

#### Fases de la Supervisión en la Terminación del trabajo

En la Terminación del trabajo se deben seguir las siguientes fases:

- a) ratificación o rectificación de las conclusiones obtenidas, por medio de consultas a libros técnicos o a profesionales con amplios conocimientos,
- b) revisión general de todos los papeles de trabajo.

#### Evidencia de la Supervisión

Algunas formas de dejar evidencia de la Supervisión llevada a cabo son:

- a) marcas en las cédulas de soporte,
- b) constancia en los programas de auditoria,
- c) a través de un memorandum,
- d) controlando el tiempo de los integrantes del equipo de trabajo,
- e) preparando informes sobre la actuación de los integrantes,
- f) método de cuestionario,
- g) cédula de puntos pendientes.



## ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

Ya que, como anteriormente se ha señalado, al efectuar un estudio y evaluación del Control que una entidad lleva en una forma total, estaremos analizando y evaluando a la misma "Integralmente". El siguiente es una guía para el estudio y evaluación del Control en una Auditoría Integral.

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

#### Descripción del Cuestionario

De la primera parte hasta la cuarta, las preguntas son elaboradas para ser contestadas abiertamente incluyendo explicaciones de donde se obtendrá un conocimiento general de la entidad como por ejemplo:

- a) nombres, puestos y niveles de empleados en las diversas funciones que se realizan,
- b) cómo se elaboran dichas funciones,
- c) en base a qué se elaboran dichas funciones,
- d) cuando se elaboran, etc.,
- e) documentación soporte de las funciones, proporcionada por la entidad tales como manuales, programas, diagramas, informes y reportes internos,
- f) periodicidad en la elaboración de reportes.

En la quinta parte las preguntas son elaboradas para ser contestadas afirmativa o negativamente, complementadas con preguntas abiertas referentes al sistema que se lleva en el área tratada, a los responsables de la realización de determinada función y a los responsables de las investigaciones de las desviaciones a la misma área. Las preguntas al ser contestadas afirmativamente significa que el Control Interno de la entidad es adecuado, en caso contrario, si las respuestas son negativas son indicio de desviaciones al Control.

De la sexta a la decimoprimer parte las preguntas son elaboradas para ser contestadas abiertamente para obtener básicamente el detalle de las operaciones realizadas y la forma en que son controladas esas operaciones; de las respuestas dadas obtendremos las áreas que sufren desviaciones al Control.

## I. DATOS GENERALES

### 1. Organización y Propiedad

1.1. Obténgase un diagrama de la organización

1.2. Liste a las personas (y su puesto) que toman decisiones a nivel ejecutivo

1.3. Liste a los accionistas activos en la entidad

1.4. Obtenga el manual de contabilidad y el catálogo de cuentas

1.5. Quiénes preparan informes internos periódicos a la dirección

- 1.6. Forma en que están segregadas las funciones de registro custodia y control de activos
2. Productos y Competencia
  - 2.1. Líneas de productos y productos principales que se tienen
  - 2.2. Cuales son los clientes principales
  - 2.3. Cuales son los programas de distribución de la compañía y de la competencia; liste los competidores principales
  - 2.4. Cómo se compara el ingreso neto con las estadísticas de la entidad

## II. RECURSOS Y PRACTICAS DE PRODUCCION

1. Compras
  - 1.1. ¿Quién inicia las requisiciones para la compra de materias primas?
  - 1.2. ¿Con qué base se determinan las cantidades ordenadas:?
    - Presupuestas?
    - Tamaño de lotes económicos?
    - Otros? (explique)
  - 1.3. ¿Se practican concursos?
  - 1.4. ¿Se fabrican los componentes? Si es así, ¿Existe una base adecuada para llegar a decisiones de "hacer o comprar"?
  - 1.5. ¿Muestran los inventarios o procesos productivos problemas de: exceso?, escasez?, obsolescencia?.

- 1.6. Nombres de las personas que manejan y aprueban registros iniciales de compras
- 1.7. Nombres de las personas que manejan y preparan documentos base para el registro de inventarios (excluir aquellos que manejan documentos base para facturar)
2. Uso de Estándares de Producción
  - 2.1. ¿Se utilizan los estándares?
  - 2.2. ¿Cuándo fueron revisados por última vez?
    - con base de estudios de tiempo?
    - con base en estimaciones de ingeniería?
  - 2.3. ¿Son utilizados para control de:
    - mano de obra directa?,
    - mano de obra indirecta?,
    - costos indirectos?.

### III. INFORMES DE LA ADMINISTRACION

1. Obtenga copia de los siguientes reportes internos:
  - Análisis Presupuestal,
  - Estados Financieros,
  - Estadísticas de Ventas,
  - Reportes sobre Eficiencia (planta productiva),
  - Informes sobre Costos,
  - Otros reportes financieros importantes.
2. ¿Se emiten los reportes oportunamente?

#### IV. PRESUPUESTOS

1. Describa la amplitud del sistema de presupuestos
2. ¿Son preparados por los jefes de los departamentos?
3. ¿Quién los revisa y quién los aprueba?
4. ¿Con qué frecuencia se comparan con los resultados reales?
5. ¿Se desarrollan adecuadamente los presupuestos a fin de que el análisis presupuestal tenga significación?
  - se comparan los presupuestos con cifras reales y se informan las variaciones de importancia al jefe de la división de finanzas?
  - se investigan las variaciones?

#### V. ADMINISTRACION FINANCIERA

##### Inversiones

1. ¿Cuál ha sido la redituabilidad del capital invertido - en los pasados años?
2. ¿Cuál es la naturaleza de los financiamientos externos?
3. ¿Existe evidencia de fondos excesivos?
4. ¿Existe evidencia de déficit en los recursos financieros a corto o a largo plazo?
5. ¿Se utilizan los pronósticos de efectivo?
6. ¿Se utilizan los pronósticos para apoyar demandas de recursos financieros?

7. ¿Existen necesidades extraordinarias de fondos en el periodo intenso de temporada?
8. ¿Han sido autorizadas por el comité ejecutivo todas las operaciones de compra y de venta?
9. ¿Se han efectuado todas las compras y ventas a los precios autorizados por el comité ejecutivo?
10. ¿Se hallan todos los documentos justificativos de las inversiones expedidas a nombre de la entidad?
11. ¿Se hallan dichos documentos fechados y sellados?
12. ¿Qué funcionario es responsable de la custodia física de los documentos?
13. ¿Se llevan registros detallados de los documentos de referencia por algún funcionario ajeno al que tiene a su cargo la custodia?
14. ¿Se guardan dichos documentos en una bóveda o caja de seguridad?
15. ¿Se efectúan arquezos periódicos de los documentos por algún funcionario ajeno al que tuviere la custodia? Si es así, ¿Qué funcionario los realiza?
16. ¿Si han surgido discrepancias, quién las investiga?, -- ¿Se han aclarado satisfactoriamente?
17. ¿Se han contabilizado correctamente todos los ingresos por concepto de dividendos, intereses, etc., producto de las inversiones?

### Inventarios

1. ¿Se hace el cómputo del costo de movimientos de inventarios?
2. ¿Se toma en cuenta el costo de los recursos financieros paralizados?
3. ¿Se toma en consideración el costo del espacio de almacenamiento y manejo?
4. ¿Se toma en consideración el costo de obsolescencia?
5. ¿Se equilibra adecuadamente el costo de acarreos por -- las necesidades de los:
  - servicios a los clientes?,
  - lotes de compras o de partidas de producción económicas?

### Cuentas por cobrar

1. ¿Representan todas las cuentas por cobrar activos efectivamente cobrables y corrientes?
2. ¿Cómo se controlan la facturación y los cobros a terceros por ventas fuera del giro de la entidad?
3. ¿Se compara periódicamente el saldo de la cuenta en libros con la suma de los saldos de las tarjetas individuales?, si es así, ¿Quién efectuó la comparación?
4. ¿Han existido discrepancias en la comparación anterior? si es así, ¿Quién investiga las discrepancias? ¿Se han resuelto satisfactoriamente?

5. ¿Se solicitan periódicamente confirmaciones de los saldos de cuentas por cobrar? ¿Qué procedimientos se emplean?
6. ¿Han existido discrepancias en las confirmaciones? si es así, ¿Quién investiga las discrepancias? ¿Se han resuelto satisfactoriamente?
7. ¿Si existen cuentas por cobrar a nombre de directores, - funcionarios o empleados de la entidad:
  - corresponden a operaciones debidamente autorizadas?,
  - sus respectivos saldos pendientes de liquidación por un tiempo excesivo son vigilados?
8. ¿Cuál es la experiencia en cuentas incobrables durante los últimos tres años?

#### Crédito y Cobranzas

1. ¿Existe una política escrita de crédito?
2. ¿Cuál es el periodo medio de cobro?
3. ¿Existe entendimiento entre los departamentos de crédito y el de ventas?
4. ¿Qué personas autorizan las notas de crédito y manejan la documentación soporte?
5. ¿Existen buenos controles para la recepción de ingresos por correo, cobranzas en tránsito, ventas a empleados, - ventas de desperdicio y otros ingresos?. En caso de no haberlos, considerar ésta falla como función incompati-



ble.

6. ¿Se someten a consideración de las autoridades superiores y de los jefes de división, análisis periódicas de todos los préstamos por cobrar y documentos descontados con expresión de la situación individual de cada préstamo por cobrar o documento descontado?
7. ¿Se indica el monto del crédito aprobado a cada cliente en su tarjeta individual?
8. ¿Con qué frecuencia se comparan el total de los saldos de las tarjetas individuales de préstamos con las respectivas subcuentas?
9. ¿Quién efectúa la comparación anterior?
10. ¿Ha existido alguna discrepancia entre el total de saldos mencionados? si es así, ¿Se ha aclarado satisfactoriamente?, ¿Por quién?
11. ¿Se solicitan periódicamente confirmaciones de saldos de los préstamos por cobrar? ¿Qué procedimientos usan?
12. ¿Ha existido alguna discrepancia? si es así, ¿Se ha aclarado satisfactoriamente? ¿Por quién?
13. ¿Qué funcionario investiga y contesta las quejas que pudieran ser formuladas por los clientes?
14. ¿Se lleva un control satisfactorio de los préstamos descargados por considerarse incobrables? si es así, ¿Qué funcionario lo lleva?
15. ¿Se ajustan las concesiones de línea de crédito a las -

disposiciones reglamentarias pertinentes?

16. ¿Se han cobrado los intereses de acuerdo con los planes de pago respectivos, salvo los casos de fuerza mayor debidamente comprobados?
17. ¿Se han intensificado el grado de supervisión en los casos de clientes morosos?

#### Efectivo

1. ¿Se efectúan regularmente arqueos de caja?
2. ¿Se deja constancia escrita de los arqueos efectuados?
3. ¿Se lleva algún registro para los cheques y otros valores recibidos por correo?
4. ¿Se hallan las cuentas bancarias y los firmantes de cheques autorizados por una autoridad competente?
5. ¿Qué personas están autorizadas para firmar cheques?
6. ¿Se controlan los cheques firmados en blanco o al portador?
7. ¿Los firmantes de los cheques ponen sus iniciales en los libros o talones de los cheques?
8. ¿Se conservan los cheques anulados en orden numérico?
9. ¿Se informa a los Bancos con la mayor brevedad posible de algún cambio en las firmas?
10. ¿Se cuida que no se acepten cheques con fecha adelantada? ¿Qué tratamiento se dá a dichos cheques?
11. ¿Se controlan los canjes de cheques por efectivo? si es

así ¿Qué funcionario autoriza el canje?, ¿A qué personas se canjean los cheques?, ¿Cómo se controlan los cheques canjeados?

12. ¿Qué funcionario está autorizado para endosar cheques?
13. ¿Se depositan los cobros diariamente, o con la mayor brevedad posible?
14. ¿Se detallan los cheques en las boletas de depósito?
15. ¿Se controlan los recibos de cobro en blanco de modo que se impida una utilización fraudulenta?
16. ¿Se controlan los cobros por algún empleado fuera del local?
17. ¿Se controlan los libros o talonarios de cheques en blanco?
17. ¿Se utilizan los documentos de descargo (facturas, recibos, etc.) con el sello-fechador de "Pagado" a fin de evitar duplicidad en el pago? si es así, ¿En qué momento se estampa dicho sello?
19. ¿Se presentan al firmante de los cheques de "Fondo Fijo" los documentos justificativos de los pagos efectuados?
20. ¿Se efectúan conciliaciones bancarias mensualmente y se investigan y aclaran satisfactoriamente cualquier discrepancia?
21. ¿Se preparan y revisan las conciliaciones bancarias por algún empleado ajeno a la preparación y firma de los --

- cheques y a la custodia de los fondos y otros valores?
22. ¿Se revisan las conciliaciones bancarias por algún funcionario responsable ajeno a la función de cobros y desembolsos? si es así, ¿Se investiga satisfactoriamente los montos desuados que figuren?
  23. ¿Qué tratamiento se dá a los cheques recibidos de prestatarios y de otros deudores que hubiesen sido devueltos por el banco por no tener suficientes fondos o por cualquier otro motivo?
  24. ¿Se hallan debidamente autorizados por un funcionario competente todos los vales de desembolso o cualesquiera otros documentos relativos al movimiento de fondos de caja?
  25. ¿Se controla la existencia de algún traspaso de efectivo de un fondo a otro, que no estuviese respaldado por un comprobante de diario, debidamente aprobado por los funcionarios autorizados?

### Ventas

1. ¿Qué personas manejan los registros iniciales de ventas?
2. ¿Qué personas manejan los registros iniciales de rebajas y devoluciones?
3. ¿Qué personas manejan los registros iniciales de inventarios?

4. ¿Se autorizan los pedidos de los clientes antes de embarcarlos?
5. ¿Se utilizan listas de precios estándar?
6. ¿Se revisan y aprueban los precios?
7. ¿Se verifican y aprueban los créditos?
8. ¿Qué procedimientos se llevan para ventas al contado, y para crédito?
9. ¿Se autorizan y controlan las notas de crédito?
10. ¿Se llevan en forma consecutiva el uso de las facturas?

#### Maquinaria y Equipo

1. ¿Qué personas autorizan las siguientes operaciones referentes a las propiedades y equipo:?
  - compra,
  - venta,
  - mantenimiento y reparación,
  - retiros.
2. ¿Han sido aprobados debidamente los precios de compras?
3. ¿Se ha obtenido la autorización previa para cualquier pago de exceso de precios originalmente aprobados?
4. ¿Se comparan los precios y gastos de las facturas de los proveedores, antes de su pago con los montos aprobados?
5. ¿Existen físicamente las propiedades y equipo?
6. ¿Se controla que los equipos comprados y los servicios\_

contratados se reciban a entera satisfacción?

7. ¿Se han clasificado los desembolsos por concepto de compra de maquinaria y equipo, así como los gastos de mantenimiento y de reparación de conformidad con los principios contables generalmente aceptados y aplicables en cada caso?
8. ¿Qué funcionario aprueba los cargos a las respectivas cuentas de activo o de gasto?
9. ¿Recibe el departamento de contabilidad copia de las autorizaciones para las compras, reparaciones, etc.? si es así, ¿Recibe dicha copia del funcionario que la aprueba?
10. ¿Qué control ejerce el departamento de contabilidad sobre las autorizaciones para las compras, reparaciones, etc., así como sobre los importes contabilizados?
11. ¿Se han tomado inventarios físicos? ¿Por quiénes?
12. ¿Se investigan las diferencias encontradas en la toma de inventarios?, ¿Quién las investiga?, ¿Se han aclarado satisfactoriamente?
13. ¿Qué funcionario autoriza la venta de activos en desuso?
14. ¿Con qué frecuencia se comparan los auxiliares con los inventarios?
15. ¿Se han contabilizado correctamente los ajustes necesarios?

15. ¿Corresponden los tipos de depreciación aplicados a las tasas legalmente establecidas?

Cuentas por Pagar

1. ¿Recibe el departamento de contabilidad copia de las órdenes de compra y de las boletas u otra constancia fehaciente de la recepción de los bienes adquiridos o de los servicios prestados a la entidad? si es así, ¿Compara las órdenes de compra y las constancias de recepción con las respectivas facturas, o recibos de los proveedores?
2. ¿Se deja constancia en las órdenes de compra, y en las constancias de recepción de haberse pagado las respectivas facturas, cuentas o recibos de los proveedores?
3. ¿Si contabilidad no recibe las copias señaladas, cómo controla la recepción de bienes adquiridos y la posibilidad de una duplicidad de pago de facturas?
4. ¿Se comprueban los precios de las facturas, cuentas o recibos así como el cumplimiento de las demás condiciones por parte de los proveedores? si es así ¿Quién los comprueba?
5. ¿Se verifican las sumas y cálculos de las facturas?
6. ¿Se autorizan los pagos de las facturas?
7. ¿Se controlan la recepción parcial de bienes y servicios?

8. ¿En cuál de los siguientes documentos se indican las -- cuentas que deberán debitarse o acreditarse?:
  - solicitud de compra,
  - orden de compra,
  - factura, cuenta o recibo?
9. ¿Se autorizan las cuentas que deban debitarse y acreditarse en cada caso? ¿Qué funcionario?
10. ¿Se preparan periódicamente los estados de cuentas por pagar? si es así, ¿Se cotejan con los estados financieros?
11. ¿Las cuentas, así como las compras se han registrado en el periodo adecuado?

#### Obligaciones por Pagar

1. ¿Han sido aprobados por funcionario competente las obligaciones por pagar?
2. ¿Han sido aprobadas todas las formalidades legales con préstamos con terceros?
3. ¿Indican las actas de consejo de dirección el origen de cada préstamo, importe convenido y objetivos básicos -- del financiamiento?
4. ¿Se han contabilizado los pasivos correspondientes a todos los préstamos recibidos?
5. ¿Se tiene la debida constancia de todas las amortizaciones efectuadas y de todos los intereses pagados?



6. ¿Se han cancelado debidamente los documentos liquidados en su totalidad?
7. ¿Se controla alguna obligación que comprometiére la responsabilidad directa, indirecta o contingente de la entidad?
8. ¿Se controla si la entidad ha sido hipotecada, o en alguna forma comprometida en garantía alguno de los activos?
9. ¿Es adecuada la provisión acumulada para pérdidas en devaluación monetaria, de acuerdo al total de préstamos en moneda extranjera?

### Capital

1. ¿Han sido emitidas todas las acciones pagadas a la orden de sus legítimos dueños?
2. ¿Han sido emitidas todas las acciones pagadas a su valor nominal estatutario?
3. ¿Concuerda el capital pagado, con los saldos de las respectivas cuentas?
4. ¿Se halla actualizado el "Registro General de Accionistas"?
5. ¿Se encuentran los títulos de acciones prenumeradas?
6. ¿Los títulos de acciones no utilizados, se encuentran bajo la custodia del tesorero o secretario de la compañía?

7. ¿Están los certificados emitidos firmados de autorizado para validar los mismos?
8. ¿Existe independencia entre el agente de bolsa y la persona encargada de los registros de acciones?
9. ¿Existe una cuenta bancaria especial para el pago de dividendos?
10. ¿Se cancelan los certificados de acciones por amortización o transferencia?
11. ¿Concuerda el capital contable con la cifra detallada en el acta constitutiva?

#### Reservas de Capital y Utilidad (o Pérdida) Acumulada

1. ¿Ha sido todo débito a ésta cuenta por concepto de pérdida en operaciones o por ajuste contable debidamente autorizado?
2. ¿Figura con saldo dicha cuenta sin haber sido liquidada en su totalidad cualquier pérdida acumulada?
3. ¿Se ha efectuado la distribución de la utilidad neta de cada año de conformidad con las disposiciones legales?

#### Contabilidad

1. ¿Se cumplen satisfactoriamente las disposiciones del Manual de Contabilidad?
2. ¿Están debidamente legalizados los libros de contabilidad conforme a las disposiciones legales?

3. ¿Se hallan adecuadamente protegidos y en buen orden los libros de contabilidad y los comprobantes y otros documentos contables?
4. ¿El sistema de contabilidad de costos está basado en es tándares?
5. ¿Qué sistema se sigue para la distribución de los gastos de fabricación?
6. ¿Están clasificados los gastos de fabricación en variables y fijos?
7. ¿Se lleva un buen sistema de informes de datos de costos para las personas que participan en las operaciones?

## VI. PLANEACION ADMINISTRATIVA

1. ¿Se han desarrollado proyectos a largo plazo?
2. Describa qué proyectos tiene la entidad.
3. ¿Se planean cambios de importancia?
4. ¿Se comparan periódicamente los proyectos con los resul tados obtenidos?
5. ¿Existe evidencia de que en el pasado, los proyectos im portantes no se hayan apegado a una adecuada planeación hecha anticipadamente?
6. ¿Existe un programa para el control de las erogaciones, la investigación y desarrollo?
7. ¿Existe evidencia de control "de un solo hombre"?

8. ¿Cuándo se introdujo por última vez algún nuevo producto?
9. ¿Quién es el responsable del desarrollo de nuevos productos?

#### VII. RELACIONES INDUSTRIALES Y DE PERSONAL

1. ¿Es controlada la rotación de personal?
2. ¿Se utilizan los manuales para empleados?
3. ¿Qué clase de prestaciones sociales otorga la entidad?
4. ¿Qué sistema de incentivos lleva?
5. ¿Se cumple la política de la entidad en cuanto a la contratación de familiares de empleados y la sustitución del personal durante la época de vacaciones, especialmente de los funcionarios que manejan fondos y otros valores?
6. ¿Existe un control de entradas y salidas del personal a la entidad?
7. ¿Se obtienen en todos los casos la firma de cada empleado como constancia de haber recibido su sueldo?
8. ¿Qué procedimiento se sigue respecto a los sueldos no reclamados?
9. ¿Cómo se controla el pago posterior de sueldos?
10. ¿Cómo se controla que todos los hombres incluidos en la nómina de sueldos corresponden efectivamente a empleados de servicio activo?

11. ¿Se especifican los descuentos procedentes por faltas de asistencia y de puntualidad?
12. ¿Se mantiene un control apropiado del personal y su retribución en cuanto a:
  - datos personales y familiares?,
  - autorización para su contratación?,
  - sueldo inicial asignado?,
  - beneficios sociales?,
  - aumentos de sueldo?,
  - promociones?,
  - deducciones?,
  - cálculos de sueldo?,
  - traslados, cambios de funciones y retiro de la entidad?,
  - méritos adquiridos y faltas incurridas en el departamento asignado?

#### VIII. DESARROLLO DEL PERSONAL

1. ¿Existe un programa definido de administración de sueldos?
2. ¿Existe evidencia de adiestramiento de personal?
3. ¿Cuánto tiempo han ocupado sus puestos los miembros de la administración y/o personal clave? (Presidentes, Jefe de Mercadotecnia, Jefe de Finanzas, Jefe de Producción, Jefe de Ingeniería)

## IX. DISTRIBUCION

1. Describa los canales de distribución (número de compañías en el mercado, distribuidores, etc.) y cómo se vende (número de miembros de la fuerza de ventas de la entidad, ventas directas al cliente, a través de representantes independientes)
2. ¿Se conocen los costos y volúmenes de equilibrio a través de productos o contratos especiales?
3. ¿Cuál es la naturaleza del programa de publicidad (medios, gasto, agencia utilizada,...)?
4. ¿Está presupuestada y distribuida la publicidad? ¿Con qué base?
5. ¿Existe algún plan de incentivos para los vendedores?

## X. SEGUROS

1. ¿Cuándo se hizo la última encuesta de seguros?
2. ¿Quién efectuó dicha encuesta?
3. ¿Se apreciaron las deficiencias en la cobertura por medio del análisis de los seguros pagados por anticipado?
4. ¿Están vigentes algunos programas de seguridad y/o prevención para reducir el costo de las materias primas?

## XI. NOMINAS

1. ¿Cuántos empleados aparecen en las nóminas?
2. ¿Con qué frecuencia se paga a los empleados?

3. ¿Qué sistema se utiliza para su preparación?
4. ¿Cuántas horas se necesitan para:
  - registrar el tiempo?,
  - acumular cargos de distribución de la mano de obra?,
  - preparar nóminas?
5. ¿Qué tan frecuente se preparan los informes de eficiencia de la mano de obra, vendedores, y empleados en general?
6. ¿Quién prepara o maneja documentos base para el pago de sueldos, salarios brutos y netos a pagar?
7. ¿Quién prepara el cheque de nómina?
8. ¿Quién ensobreta el efectivo a pagar por concepto de -- sueldos y salarios?

## BENEFICIOS E IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA INTEGRAL

### 1. BENEFICIOS A LOS DIRECTIVOS

Tomando como base los objetivos del Control Interno, vemos que uno de los primeros beneficios que un director alcanza es:

La protección de los activos de la entidad, lo cual se obtiene después de haber aplicado o puesto en práctica tanto la auditoria financiera, para obtener una información lo suficientemente confiable como para poder tomar decisiones; la auditoria operacional como obtención de una mayor eficiencia y eficacia en la operación de una organización a fin de simplificar el trabajo en dicha función apoyándose obviamente en la administración de la entidad obteniendo una óptima productividad (mayor productividad al menor costo y esfuerzo); así como la auditoria administrativa, para asegurarse de que las políticas establecidas por la administración de la organización se están llevando a cabo dentro de la misma.

Obtención de información oportuna correcta y segura.

Asegurarse de que las políticas, procedimientos, sistemas, métodos, etc. establecidos sean los adecuados, es decir, que sean -



razonables y aplicables a las operaciones de la entidad ya que se puede dar el caso de que determinadas políticas, por ejemplo estén obsoletas en ese momento.

El funcionamiento óptimo de la entidad, no solamente reflejado en sus resultados sino también en cuanto a las relaciones humanas que imperan en ella; ya que aunque se cuente con una red de sistemas óptimos, si el factor humano empieza a fallar no se obtendrán los "mejores resultados".

La Auditoria Integral proporciona la confianza a un directivo para poder catalogar a la entidad dentro del mercado de competencia, ya que no solo le determinará si los objetivos fijados para el ejercicio se cumplieron, sino también, si la entidad está teniendo un progreso tanto en lo financiero, administrativo, y operacional.

## 2. BENEFICIOS A LOS JEFES DE DEPARTAMENTOS

La Auditoria Integral dá a los jefes de los distintos departamentos la seguridad de que los resultados obtenidos por su área son los óptimos; que tanto los métodos y procedimientos aplicados por ellos son los adecuados, de acuerdo a los lineamientos establecidos por la administración de la entidad enmarcados en sus políticas.

La Auditoria Integral les dará la confianza de que tanto:

- a) la forma como están desempeñando sus funciones es la óptima,
- b) las personas que las llevan son las idóneas,
- c) la comunicación entre sus colaboradores es la adecuada, y
- d) los formatos utilizados son los más aplicables en su área.

Todo ello para poder rendir los mejores resultados a los directivos.

La Auditoria Integral ayuda a los jefes de departamentos en el efectivo descargo de sus responsabilidades, proveyéndolos con análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y comentarios para poder corregir sus deficiencias.

### 3. BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS

Con los resultados obtenidos en una Auditoria Integral, las personas que realizan directamente las funciones dentro de una entidad, pueden darse cuenta de si lo que realizan está siendo lo más eficiente y eficaz posible o si hay deficiencias, y qué clase de deficiencias, que tal vez ellos mismos puedan subsanar.

Dentro de una área, la persona que mejor conoce las deficiencias de la misma es la propia persona que realiza tal actividad por lo que, si se efectúa un estudio y análisis de ella y si le proponen (al empleado) soluciones o mejoras al procedimiento se

guido por la práctica, ayudaría a mejorar su trabajo, dando mejores resultados, y obteniendo con ello algún tipo de incentivo

La Auditoria Integral detecta duplicidad en la elaboración de cierta información, por lo que aminoraría el trabajo de todos los empleados.

La duplicidad se puede dar debido a:

- a) una mala red de información interdepartamental,
- b) malos sistemas implantados en cuanto a sus formatos utilizados.

Los empleados (con la Auditoria Integral) obtienen una mayor participación en las utilidades de la entidad. Al implantarse un nuevo sistema o al mejorar el actual, después de realizarse la Auditoria Integral, los empleados tienen mayores posibilidades de una mejor participación en los resultados de la entidad, independientemente de los incentivos que puedan tener.

#### 4. BENEFICIOS DE LA AUDITORIA INTEGRAL CONTRA LOS DE LA AUDITORIA INTERNA

El área de trabajo tradicional de los auditores internos ha sido la financiera, para asegurarse de la corrección de los registros contables, pero la dinámica de las entidades ha originado mayores necesidades a los directivos, preocupándose éstos de la

eficientización en el desarrollo de cada una de las operaciones de las distintas áreas, por lo que poco a poco han ido desarrollando Auditoria Operacional. Pero no basta con tocar solo algunos puntos del Control de la entidad, sino que se tiene que llegar a efectuar una Auditoria Integral para poder así corregir - deficiencias desde el origen del problema.

De hecho lo que un auditor necesita es ampliar un pococ más sus pruebas, abarcándo los tres aspectos de toda función, que son:

- a) financiera,
- b) administrativa y
- c) operacional.

Ya que al desarrollar una Auditoria Financiera, por ejemplo, el auditor toca en sus pruebas algunos aspectos de carácter tanto\_ administrativo como operacional y solo necesitaría no perder de vista ninguna de las tres áreas con que se conoce a la audito-- ria. Además de dedicarle un poco más de tiempo aplicando prue-- bas complementarias pero específicas que ayuden a obtener un re sultado Integral de las condiciones en que se encuentra la enti dad auditada.

##### 5. IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA INTEGRAL COMO ELEMENTO DE CON--- TROL

El Control Interno es una de las herramientas productivas de --

una entidad, y los objetivos y resultados del mismo deben ser -  
sujetos a la evaluación y al análisis a fin de mejorar la opera-  
ción de la entidad.

Dado que el Control Interno se dá en toda la entidad, es fácil\_  
comprender que si se estudia a éste en una de sus formas, cual-  
quiera que ésta sea (financiero, administrativo u operacional),  
entonces no se estará obteniendo una visión total o Integral de  
la situación en que se encuentra la misma.

Si los juicios son incompetos, la estructura de los controles\_  
y los reportes no tendrán ningún valor, o serán extremadamente\_  
costosos para la gerencia, como una herramienta administrativa,  
ya que no se estarán dando recomendaciones que resuelvan las de-  
ficiencias en su totalidad.

El auditor ha ido perfeccionando y adaptando las necesidades de  
la entidad al Control. Así, el director o gerente de la entidad  
siente la necesidad de ir delegando su autoridad, pero el fun-  
cionario no tendría la seguridad de dejar es buenas manos las -  
funciones sin antes estudiar y evaluar al Control en forma Inte-  
gral.

## 6. IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA INTEGRAL COMO BASE PARA LA TOMA\_ DE DECISIONES

Los gerentes de operación y los ejecutivos de alto nivel están\_ interesados en los asuntos contables o financieros únicamente - como medios de control efectivos y de operaciones óptimas.

Las acciones tomadas individualmente por una área de operación\_ pueden afectar positiva o negativamente todas las actividades - de la entidad y aún a las relaciones con terceras personas, por lo que es necesario que antes de tomar una decisión cualquier - ejecutivo es necesario que conozca las prioridades de todas y - cada una de las demás áreas.

Los gerentes en cada área deben tener la información adecuada - que los ayude a saber si están desempeñando sus funciones en - forma correcta y cuándo deben prestar especial atención en una\_ sección en específico.

## 7. IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA INTEGRAL EN COMPARACION CON ---- OTRAS AUDITORIAS

En algunas organizaciones, la perspectiva de un auditor puede - ser restringida tanto y hasta donde él mismo se lo permita.

La experiencia común es que el campo asignado al auditor puede\_ irse ampliando tan pronto como él demuestre su habilidad como -

analista y como componente de un equipo cuyo propósito es el de dar un servicio constructivo a las gerencias de más alto nivel.

El Auditor Financiero se concreta exclusivamente a emitir un -- dictamen, y en forma de subproducto de la auditoria por él realizada hace sugerencias y recomendaciones para lograr una mayor eficiencia y eficacia administrativa y operativa; ésto nos hace pensar en la necesidad de que para dar un buen servicio como auditor es necesario la práctica de una Auditoria Integral.

## CONCLUSIONES

1. La Auditoria Integral es una actividad que se ocupa de la investigación y evaluación del control que se lleva tanto del proceso administrativo, la eficacia y eficiencia operativas, así como de los resultados y la posición financiera de una entidad.
2. Varios autores se refieren a la Auditoria Administrativa o a la Auditoria Operacional como un simple y mero enfoque mental del auditor y no de los métodos establecidos. Desde éste punto de vista la Auditoria Integral es también un enfoque distinto con que se trata a ésta, ya que como se ha comentado, en la ejecución del trabajo de la auditoria no se puede establecer ni definir dónde empieza una administrativa, una operacional o una financiera.
3. La Auditoria aplicada en forma Integral, ayuda a toda la entidad, ya que identifica las causas de los problemas que aqueja a la misma propiciando una mejor eficacia en la operación y administración reflejando mejores resultados.
4. La ejecución de la Auditoria no tiene límites ideológicos



para la aplicación de cualquier procedimiento que le auxilie, es decir, en el desarrollo de su trabajo el auditor no tiene limitado su campo de acción para llegar a tener los elementos de juicio suficientes y competentes para emitir un diagnóstico.

5. La Auditoria Integral debe aplicarla el auditor en general, llámese interno o externo, puesto que en ambos casos se tiene un mismo objetivo que es el estudio y la evaluación del Control de una entidad.

## BIBLIOGRAFIA

NORBECK, EDWARD F.

Auditoria Administrativa

Editorial Técnica, S.A.

México 1978, D.F.

OBIETA LOPEZ, SALVADOR

CASTILLO RODRIGUEZ, JOSE LUIS

Auditoria de Operaciones

Editorial I.E.E., S.A.

México 1982, D.F.

CERVANTES ABREU, SALVADOR

Dinámica de la Auditoria Administrativa

Ediciones Contables y Administrativas, S.A.

México 1982, D.F.

WILLIAM, P. LEONARD

Auditoria Administrativa

Editorial Diana

México 1981, D.F.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C.

Código de ética profesional

I.M.C.P.

México 1979, D.F.

SANTILLANA GONZALEZ, JUAN RAMON

Auditoria Interna Integral

Ediciones Contables y Administrativas, S.A.

México 1983, D.F.

BACON, CHARLES A.

Manual de Auditoria Interna

U.T.E.H.A., S.A. de C.V.

México 1982, D.F.

TACHER ORTIZ, ALEJANDRO J.

Objeto de la Auditoria de Estados Financieros

Tesis U.N.A.M.

México 1976, D.F.

Curso de Auditoria Integral

Colegio de Contadores Públicos de México, A.C.

México 1984, D.F.