

10
2 ej.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

CUAUTITLAN

**LA IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA INTERNA
POR SU CAMPO DE ACCION DENTRO DE LA EMPRESA**



T E S I S

Que para obtener el Título de:
Licenciado en Contaduría

Presenta

JAIME FERNANDEZ HATCHETT

Director de Tesis: L. C. Pedro Checa Chávez

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México

1989

FALLA DE ORIGEN



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 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.

INDICE

	Página
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
QUE ES LA AUDITORIA INTERNA	
1.1 ANTECEDENTES	7
1.2 DEFINICIONES	12
1.3 OBJETIVOS	18
CAPITULO II	
ELEMENTOS CONSTITUYENTES DE LA FUNCION DE AUDITORIA INTERNA: AUDITORIA FINANCIERA, AUDITORIA OPERACIONAL Y AUDITORIA ADMINIS- TRATIVA	
2.1 GENERALIDADES	24
2.2 AUDITORIA INTERNA FINANCIERA	27
2.2.1 CONCEPTO	27
2.2.2 OBJETIVOS	31
2.2.3 CARACTERISTICAS	35
2.2.4 CAMPO DE ACCION DEL AUDITOR INTERNO DENTRO DE LA AUDITORIA FINANCIERA	38
2.2.5 INFORME	40
2.3 AUDITORIA INTERNA OPERACIONAL	43
2.3.1 CONCEPTO DE AUDITORIA OPERACIONAL	43
2.3.2 OBJETIVOS	48
2.3.3 CARACTERISTICAS	54

2.3.4	CAMPO DE ACCION DEL AUDITOR INTERNO EN LA AUDITORIA OPERACIONAL	57
2.3.5	INFORME	60
2.4	AUDITORIA INTERNA ADMINISTRATIVA	67
2.4.1	DEFINICION	67
2.4.2	OBJETIVOS	75
2.4.3	CARACTERISTICAS	89
2.4.4	CAMPO DE ACCION DEL AUDITOR INTERNO EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	91
2.4.5	INFORME	93

CAPITULO III

DESARROLLO DE LA AUDITORIA INTERNA CONSIDERANDO A SUS TRES ELEMENTOS: AUDITORIA FINANCIERA, AUDITORIA OPERACIONAL Y AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.1	GENERALIDADES	102
3.2	PLANEACION ANUAL DE AUDITORIAS	106
3.3	PLANEACION ESPECIFICA DE LA AUDITORIA	114
3.4	EXAMEN Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO	121
3.5	ELABORACION DEL PROGRAMA DE TRABAJO	139
3.6	EJECUCION DE LA AUDITORIA	144
3.7	ANALISIS Y EVALUACION DE RESULTADOS	167
3.8	PAPELES DE TRABAJO	169
3.9	INFORME	183

CAPITULO IV
CASO PRACTICO

4.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	186
4.2	RESOLUCION DEL PROBLEMA	191
	CONCLUSIONES	291
	BIBLIOGRAFIA	294

INTRODUCCION

El objetivo fundamental de esta tesis es el de contribuir a la expansión de la auditoría interna; enunciando conceptos, técnicas y puntos de vista que son indispensables - que el Licenciado en Contaduría tenga presente en el desempeño de esta especialidad, en una época donde los negocios han alcanzado una dinámica considerable, que es evidente por la gran variedad de funciones y la sofisticación en las operaciones, logradas por las entidades económicas en el desarrollo de sus actividades.

Otro de los propósitos de este trabajo, es el de mostrar dentro del campo de acción en el que ejerce el auditor interno en la empresa moderna, el reto que el Licenciado en Contaduría afronta en nuestra sociedad; pues este accionar lo obliga a brindar servicios cada vez más profesionales que requieren de un alto grado de conocimientos, experiencia y capacidad. Características que se deben considerar en el desempeño de esta rama de la contaduría, contribuyendo de esta manera, a que las entidades operen con mayor eficiencia y eficacia, ayudando a forjar un país -- productivo y progresista.

Al presentar esta tesis, espero que pueda ser de utilidad

a contadores, administradores y estudiantes que estén relacionados con la actividad de auditoría interna y que demanden de este tipo de información.

La expansión y el constante desarrollo de las empresas en esta época moderna ha repercutido en las actividades que éstas realizan, de tal manera que sus operaciones se han incrementado notablemente, dando lugar a la existencia de -- múltiples departamentos operativos y administrativos, además de los típicos de contabilidad y finanzas (campos tradicionales del Licenciado en Contaduría), en los que laboran un considerable número de empleados que se encargan de una gran variedad de funciones, en las cuales la responsabilidad y autoridad tiene que estar delegada a diversos niveles de la organización.

Asimismo, la creciente competencia en los negocios por ganar mercado, hace indispensable que las organizaciones se vean en la necesidad de aumentar la eficacia y productividad en el desarrollo de sus operaciones.

Toda esta problemática que tiene que enfrentar la administración de la empresa, le imposibilitan para conocer y vigilar por sí misma que las operaciones se realicen adecuadamente; el desconocimiento de las operaciones es cada --

vez mayor, conoce los resultados, pero no los medios para llegar a ellos; consecuentemente, se vuelve imperativo para la alta gerencia tener un conocimiento y control preciso de las actividades, buscando que la organización opere en óptimas condiciones y de acuerdo a los objetivos para los cuales fue creada.

Necesariamente, para que la administración de la empresa pueda establecer mejores medios de control y supervisión, en virtud de la complejidad de las operaciones, es imprescindible que la organización cuente con un Departamento de Auditoría Interna que asista a todos los miembros de la gerencia de primera línea, en la clarificación de áreas de su responsabilidad, proporcionándoles análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y comentarios pertinentes relativos a las actividades revisadas, y por consiguiente, vigilando que las políticas, procedimientos, sistemas, métodos establecidos, etc., sean adecuados a cada situación y observados rigurosamente.

El Licenciado en Contaduría motivado por el cambio de filosofía y dinámica en los negocios, no puede sustraerse a los requerimientos de los hombres de empresa, es por eso que el auditor interno que con su especialidad ha aumentado el prestigio de esta profesión, se ve afectado en su a-

trabajo ante estas circunstancias que ocurren alrededor de la entidad donde presta sus servicios; consecuentemente, - le surge la necesidad por realizar dichos servicios con mayor integridad y profesionalismo; de tal forma, que además de incluir auditorías de tipo financiero (revisión tradional del Licenciado en Contaduría), considere también auditorías de índole operacional y administrativo.

Esto implica, que el auditor interno al efectuar sus revisiones, contemple tres aspectos esenciales en torno a los cuales se encuentra girando la organización, el aspecto financiero, el operacional y el administrativo; de ahí que el título de esta tesis sea "La Importancia de la Auditoría Interna por su Campo de Acción Dentro de la Empresa", - pues éste comprenderá dentro de este enfoque todas las -- áreas que existan en la organización, en virtud de que intervienen en cualquiera de ellas los tres aspectos enunciados anteriormente.

El presente trabajo se ha dividido en cuatro capítulos. En el primero de ellos, se mencionan los hechos generales referentes a la actividad de la Auditoría Interna, como son: sus antecedentes, definiciones y objetivos.

Dentro del segundo capítulo, se analizan teóricamente las

auditorías: financiera, operacional y administrativa y su vinculación con la Auditoría Interna pues considerando lo que se ha expuesto en esta fase introductoria, puede afirmarse que estas tres actividades constituyen los elementos esenciales de la función de Auditoría Interna.

El tercer capítulo, describe la metodología que el Auditor Interno debe seguir en el desarrollo de su trabajo, - tomando en cuenta a los distintos tipos de Auditoría ya - mencionados.

En el cuarto y último capítulo, se pretende mostrar de manera sencilla y objetiva a través de un caso práctico, la utilización de las técnicas y procedimientos de las tres clases de auditoría, aplicándolas genéricamente a ciertos rubros del balance y complementando el estudio, mediante - la revisión de aspectos específicos de algunas áreas que se encuentran vinculadas con los mismos.

CAPITULO I

QUE ES LA AUDITORIA INTERNA

1.1 ANTECEDENTES

1.2 DEFINICIONES

1.3 OBJETIVOS

1.1 ANTECEDENTES

Puede afirmarse que la auditoría interna es una actividad muy antigua que se ha ejercido siempre en todo tipo de organización, en la empresa pequeña por el propietario del negocio, en la empresa mediana por un funcionario o un grupo de empleados debidamente calificados y en la empresa grande, por un departamento de auditoría altamente especializado.

Sin embargo, la auditoría interna con esta denominación específica, es una actividad relativamente nueva, pues a partir de 1940 la utilización de los servicios de auditores internos comenzaron a difundirse en las instituciones públicas y privadas.

La palabra "auditoría" viene del inglés "to audit" escuchar, y del latín "auditor": "oyente".

Esta actividad tuvo su aparición, ante la necesidad de comprobar que las cifras mostradas en los reportes de contabilidad fuesen correctas numérica y físicamente; obteniéndose con ello, la detección y prevención de fraudes y de otros errores de tipo contable; es por eso que la auditoría interna se caracterizaba en sus inicios por ser una actividad meramente protectora dentro de las organizaciones. Estos trabajos se aplicaron principalmente en los arqueos

de caja por sorpresa, en la confirmación de sumas de reportes importantes, en las conciliaciones bancarias y en la realización de conteos físicos.

En compañías con gran volumen de operaciones, el departamento de auditoría interna fue creado algunas veces por recomendación del auditor independiente. Este departamento operaba con frecuencia en línea similar a la auditoría externa, quien designaba y planeaba en ciertas ocasiones el desarrollo de los programas de auditoría; así el auditor interno asumía la responsabilidad de las verificaciones en detalle, mientras que el auditor externo, empleaba más de su tiempo en la evaluación de todos los controles y otras revisiones necesarias, para verificar en forma completa la elaboración de los estados financieros.

Los programas internos de auditoría sin embargo, se fueron extendiendo paulatinamente, al considerar las verificaciones de las propiedades y la exactitud de los registros de contabilidad; probando y evaluando los controles contables y de otras actividades similares. No obstante este crecimiento y la consecuente necesidad de que los auditores internos estuvieran capacitados en la teoría y práctica de la contabilidad, su trabajo continuaba siendo esencialmente de protección. A ellos, les correspondía -

examinar después de los hechos; protegiendo los activos - y, únicamente en forma indirecta, ayudaban con su trabajo para que las operaciones fueran más eficientes y consecuententemente se obtuvieran mayores utilidades.

Ante este panorama, surgieron las inquietudes y las insatisfacciones de estos profesionales, al percatarse de que sus servicios no reportaban mayores beneficios a las entidades; por lo que se reunieron algunos de ellos, tratando de ampliar el campo de la auditoría interna para proporcionar un servicio eficiente a las empresas. A estos auditores se les conoció como auditores progresistas, pues consideraron que los elementos de control en las áreas contables y de finanzas podrían llevarse a las operaciones; - se apreció que podían protegerse los activos, revisar la exactitud de los registros contables y al mismo tiempo haucer un enfoque constructivo de las operaciones.

Esta necesidad cobró gran fuerza durante la segunda guerra mundial, es entonces que los auditores empezaron a amupliar sus actividades a campos de mayor alcance, al demostrar en la práctica, que las habilidades y técnicas que - se usaban en el campo financiero, podían aplicarse fácilmente a los controles operacionales y administrativos de las organizaciones. Con ello, los servicios de auditoría interna gradualmente comenzaron a tener mayor difu--

sión, hasta un grado tal, que hoy en día las grandes organizaciones consideran a esta actividad, como una necesidad imperiosa.

Como evidencia de esta evolución, en el año 1941 en Nueva York, Estados Unidos, se fundó el Instituto de Auditores Internos, organización reconocida internacionalmente en el campo de la auditoría interna.

En el año de 1947 en ese organismo, se le considera a esta rama de la contaduría como una actividad dependiente de la contabilidad, las finanzas y de las operaciones que realizaba una organización. Este concepto evolucionó y en 1957 se estableció, que es una función de evaluación independiente dentro de una organización, cuya finalidad es la revisión de la contabilidad, las finanzas y otras operaciones como apoyo de servicio a la gerencia. Es un control de la gerencia cuyas funciones son medir y evaluar la efectividad de otros controles.

Posteriormente, el 5 de junio de 1969 se constituyó en México, el Instituto de Auditores Internos de México, A.C. para contribuir al desarrollo de esta actividad en nuestro país.

En la empresa moderna, la eficacia y potencialidad de la

auditoría interna son ampliamente reconocidas, lo que ha permitido que el nivel del auditor interno se eleve a un rango responsable e independiente dentro de la estructura funcional de la organización; es por ello que en la mayoría de las organizaciones, este funcionario depende directamente del director o gerente general de la compañía. Con esto, el auditor debe estar alerta ante cualquier idea o acontecimiento que represente el señalar una recomendación o simplemente, la identificación de un problema presente o futuro.

1.2 DEFINICION DE AUDITORIA INTERNA

El concepto tradicional de la auditoría interna que equiparaba al auditor con un policía ha evolucionado a través de los años, pues de ser un servicio fiscalizador, su nueva concepción tiende a considerarla como un servicio constructivo y de asesoría técnica para la empresa y para toda la organización en cualquiera de sus áreas, ya sea producción, finanzas, compras o relaciones industriales por mencionar algunas.

Esta nueva concepción difiere del concepto primitivo, debido al cambio de mentalidad del auditor que con su imaginación de carácter constructivo, aporta hoy en día mayores beneficios a la organización. En otras palabras, el auditor interno al efectuar sus revisiones deberá pensar como director o gerente general de la empresa, quienes siempre analizan a la compañía en su contexto general, con todas sus áreas y departamentos.

Este cambio de mentalidad resulta comprensible y a la vez obligado para este profesionista, considerando que los altos directivos de la institución requieren que dicho funcionario, les sirva de "ojos y oídos" en todo aquello que normalmente no está a su alcance para obser-

var y oír por sí mismos, debido a la alta investidura de sus cargos.

Es por eso que la auditoría interna ha dejado de ser la -- simple revisión de cuentas de otros tiempos, en la actuali dad la alta gerencia y los ejecutivos del primer nivel, -- confian no sólo en la habilidad profesional del auditor pa ra hacer notar errores y deficiencias operacionales, sino en su buen juicio para sugerir fórmulas eficaces que solu cionen los problemas detectados.

Existen diversas definiciones de auditoría interna propor cionadas por peritos en la materia, quienes pretenden ex plicar qué es y para qué sirve esta especialidad, a conti nuación menciono algunas de ellas y posteriormente me per mito exponer mi propia definición.

Para Mancera Hermanos en su obra Terminología del Contador, la auditoría interna se define como: "La auditoría lleva da a cabo por los propios funcionarios o empleados de una empresa. Generalmente se emplean auditores de planta, au ditores viajeros, visitadores o inspectores que practican auditorías continuas, esporádicas o periódicas ya sea de - todas o de algunas de las operaciones pertenecientes a la contabilidad respectiva. Los beneficios de una auditoría interna se complementan con auditorías externas, llevadas

a término, por contadores públicos".

La obra "Manual de Auditoría Interna" del C.P. Charles A. Bacon señala: "La auditoría interna es, fundamentalmente, un control de controles. Es una actividad de evaluación independiente dentro de una organización, cuya finalidad es examinar las operaciones contables, financieras y administrativas, como base para la prestación de un servicio -- efectivo a los más altos niveles de dirección. Expresado de otro modo, es un control administrativo que funciona sobre la base de la medición y evaluación de otros controles".

En este manual, dicho autor hace referencia a la definición que sobre Auditoría Interna presenta el tratadista - Eric L. Kohler en su obra, "Diccionario para Contadores", y en el que se señala lo siguiente: "La auditoría interna, ejercida por personal de la organización como una función de asistencia y asesoramiento de alto nivel, constituye un importante elemento del control interno;...

La aplicación más satisfactoria de la auditoría interna - se encuentra allí donde su nivel jerárquico es el más alto y sus funciones delegadas las más amplias.

Una parte importante de las actividades de auditoría in--

terna es la comprobación y evaluación del cumplimiento, - por parte del personal contable, de las políticas y procedimientos establecidos".

El Instituto de Auditores Internos de Nueva York, por su parte, define a la auditoría interna de la siguiente manera: "La Auditoría Interna es una actividad independiente de evaluación de una organización, mediante la revisión - de su contabilidad, finanzas y otras apreciaciones que -- sirven de base a la administración de la empresa. Es un control gerencial cuyas funciones son la medición y evaluación de la efectividad de otros controles".

La tesis "Aspectos Básicos de la Auditoría Interna" de - Alfonso Perrusquia Guisa, I.P.N. E.S.C.A. 1973, menciona los siguientes conceptos de auditoría interna:

De John B. Thurston, "la auditoría es la determinación - por los empleados de una organización, de que sus registros e informes reflejan sus operaciones actuales y resultados en forma fehaciente, accesible y oportuna; que los controles establecidos no sólo son adecuados para la completa protección de la compañía, sus dueños y de la administración misma y sus empleados, sino que también son -- mantenidos con efectividad; y que cada uno de los departamentos o unidades de organización está llevando a cabo co

rectamente los planes, políticas y procedimientos de los cuales son responsables".

De Víctor Z. Brink, "la auditoría interna es la actividad organizada separadamente dentro de una empresa moderna en gran escala, para atender necesidades de la administración por medio de:

- 1.- "La verificación del cumplimiento de las normas, procedimientos y políticas de la organización - de índole contable y financiera".
- 2.- "La conservación de los recursos de la organización y la protección general de sus intereses - con respecto a sus derechos y obligaciones e ingresos y gastos".
- 3.- "La verificación de la información contable y financiera en un amplio sentido, además del análisis efectivo de dicha información".
- 4.- "La evaluación de las normas, procedimientos, y políticas existentes con relación a las funciones contable y financiera y sus actividades conexas, junto con las observaciones de carácter constructivo, tendientes al mejoramiento y bienestar de la compañía".

- 5.- "El entrenamiento y estímulo del personal, así como la promoción de circunstancias y condiciones coadyuvantes a su bienestar".
- 6.- "Otros servicios a la administración encaminados a establecer un contacto efectivo, con las operaciones, la preparación de personal para ocupar puestos ejecutivos, y el fomento de la eficiencia y economía de la auditoría externa".

Considerando los elementos proporcionados por las definiciones precedentes, me permito expresar el siguiente concepto de auditoría interna: Es un elemento del control interno que permite la medición y evaluación de la efectividad de otros controles, por medio de la revisión de operaciones contables, financieras y administrativas con el fin de asistir y asesorar a los altos niveles de mando en una empresa, para lograr la mayor optimización en el manejo de dichas operaciones.

De los comentarios y definiciones anteriores podemos obtener como conclusión, que la auditoría interna es una actividad de carácter dinámico, al estar orientada hacia la optimización de la administración dentro de cada organización; lo que demanda para los integrantes de un departamento de auditoría, el formar parte efectiva dentro de la institución a través de la superación de su nivel profesional.

1.3 OBJETIVOS

Los objetivos de la auditoría interna dependen del tamaño y estructura de la entidad y de los requerimientos de su administración; no obstante, tales objetivos pueden contemplarse en forma genérica a través de dos enfoques diferentes. Es decir, desde el punto de vista de la administración de la empresa y desde el punto de vista del auditor interno.

Analizando a la auditoría interna desde el primer enfoque, su objetivo será el de prestar un servicio de asistencia constructiva a la propia administración, con el propósito de mejorar la conducción de las operaciones y de obtener un mayor beneficio económico para la empresa o un cumplimiento más eficaz de sus objetivos institucionales.

De lo anterior se desprende, que esta actividad constituye para la alta gerencia un elemento básico que además de ser de control y supervisión, también ayuda para alcanzar las metas predeterminadas con el máximo de eficiencia y el mínimo de esfuerzo.

Para el logro de este primer objetivo, el auditor interno ha de considerar diversos aspectos que vienen a constituir los objetivos de la auditoría interna desde el punto

de vista del propio auditor. Estos objetivos son los siguientes:

- Que los activos de la compañía se encuentren debidamente salvaguardados y registrados en la contabilidad.
- Cerciorarse de las medidas tomadas para proteger a la empresa contra fraudes, robos y pérdidas.
- Determinar la precisión y oportunidad con que se contabilizan las operaciones.
- Que los planes y políticas en general, así como los procedimientos aprobados para la ejecución de las operaciones sean observados rigurosamente por el personal.
- Revisar y evaluar los planes y políticas de la organización tratando que sus resultados, estén acordes a los objetivos que se persiguen.
- Que la estructura orgánica de la empresa, la división de funciones y los métodos de trabajo -- sean adecuados y eficaces.

- Que la adopción y revisión de algún plan, política, método, procedimiento o función, coadyuve al mejor funcionamiento general de la entidad.
- Que las tareas desempeñadas individualmente se -- realicen con eficiencia, prontitud y honestidad.
- Revisar y evaluar los sistemas de operación, control, registro e información para cerciorarse de su funcionamiento adecuado; de que responden a -- las políticas y disposiciones establecidas.

La eficiencia y eficacia logradas en el cumplimiento de -- los objetivos anteriores, justificarán la existencia del área de auditoría interna dentro de la organización; y -- en la medida en que los resultados de sus intervenciones ofrezcan mayores y mejores beneficios, acrecentarán su importancia dentro de la misma y el reconocimiento de su -- gran valía por parte de los altos directivos de la institución, de los funcionarios a niveles gerenciales y de -- los demás miembros de la entidad.

Es importante indicar, que las funciones de auditoría interna no concluyen con informar a la administración de la empresa acerca del resultado final de la investigación; -

por su responsabilidad y sus relaciones de trabajo con la institución, el auditor interno debe participar en el seguimiento de las recomendaciones aprobadas, a fin de cerciorarse de su implantación por parte de las áreas que se hayan auditado.

Para cumplir satisfactoriamente con los objetivos descritos, el auditor debe tener libre acceso a cualquier operación o actividad de la entidad; por tal motivo, es necesario que dependa de los más altos niveles de dirección - o de ejecución para contar con el apoyo necesario en el desempeño de sus funciones, de esta manera, contará con independencia de criterio y con un campo de acción más -- amplio, además que le permite, evitar presiones de funcionarios de otros departamentos de mayor o igual jerarquía.

Es pertinente señalar, que en el desarrollo de las actividades de auditoría interna, será necesario que exista -- una estrecha coordinación y efectiva comunicación con -- las diferentes áreas de la entidad, propiciando que las acciones de revisión se realicen bajo un esquema de participación conjunta.

El auditor interno por otra parte, deberá manejar las diferentes situaciones a las que se enfrente con verdadero sentido profesional, y la aplicación de su criterio debe de

rá apoyarse en la obtención de los suficientes elementos -
de juicio.

CAPITULO II
ELEMENTOS CONSTITUYENTES DE LA FUNCION DE
AUDITORIA INTERNA

- 2.1. GENERALIDADES
- 2.2. AUDITORIA FINANCIERA
 - 2.2.1 CONCEPTO
 - 2.2.2 OBJETIVOS
 - 2.2.3 CARACTERISTICAS
 - 2.2.4 CAMPO DE ACCION DEL AUDITOR INTERNO EN LA AUDITORIA FINANCIERA
 - 2.2.5 INFORME
- 2.3. AUDITORIA OPERACIONAL
 - 2.3.1 CONCEPTO
 - 2.3.2 OBJETIVOS
 - 2.3.3 CARACTERISTICAS
 - 2.3.4 CAMPO DE ACCION DEL AUDITOR INTERNO EN LA AUDITORIA OPERACIONAL
 - 2.3.5 INFORME
- 2.4. AUDITORIA ADMINISTRATIVA
 - 2.4.1 CONCEPTO
 - 2.4.2 OBJETIVOS
 - 2.4.3 CARACTERISTICAS
 - 2.4.4 CAMPO DE ACCION DEL AUDITOR INTERNO EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
 - 2.4.5 INFORME

2.1 GENERALIDADES

Desde su origen el hombre se encuentra en constante evolución, los adelantos que ha logrado en todos los aspectos de su vida han resultado de suma importancia y de gran trascendencia para la humanidad.

Los negocios evidentemente se han visto afectados por este fenómeno, pues se puede apreciar en la actualidad un crecimiento desmesurado en las empresas que ha repercutido en las actividades que realizan, las cuales comprenden en muchas ocasiones una gran diversidad de zonas geográficas. Este desarrollo que han alcanzado los negocios, es la consecuencia lógica del incremento constante en la variedad, cantidad y calidad de los productos que demanda el público consumidor en esta época moderna.

Esta realidad de expansión influye favorablemente en el desarrollo de la auditoría interna, cuya labor se presenta ya, como una actividad de revisión sistemática y objetiva de las operaciones; que ha venido acrecentándose en los últimos años y extendiendo su campo de actividad mediante mayor experiencia y preparación del auditor interno, quien no se limita a revisar el aspecto financiero de la empresa, pues actualmente sus servicios se dirigen también al examen de operaciones no financieras; y aún más, a revisar los ob-

Jetivos, políticas, estructura orgánica, dictadas por la - misma administración, con el fin de eliminar deficiencias y maximizar la eficiencia de la organización, logrando con ello el reconocimiento de ser un profesional competente - y dinámico en beneficio propio, de la profesión y de la -- institución en la que preste sus servicios como auditor in terno.

Es este el concepto más elevado de la auditoría interna - que prevalece en este trabajo, pues representa la aplica-- ción por así decirlo, de los tres elementos constituyentes de esta función: la auditoría financiera, la auditoría -- operacional y la auditoría administrativa; necesarias pa-- ra examinar a la entidad de acuerdo al enfoque que se ha - venido manejando y que se estudiarán en el presente capítulo.

Por último es pertinente señalar, que no obstante que el - auditor externo en los últimos años en adición al examen - de los estados financieros, ha enfocado su trabajo a la re visión de aquellas operaciones que no son financieras; es el auditor interno la persona más indicada para el desempe^{ño} de estas labores, considerando el tiempo de que dispone y la experiencia y el conocimiento específico que adquiere de la empresa, pues puede observar no solamente las causas

y los medios de las decisiones que se hayan tomado, sino - también el resultado de las mismas; incrementando de esta manera, su sentido de crítica positiva y su voluntad de buscar la fuente de ciertos hechos que le permitan mejores bases para la emisión de sus recomendaciones.

2.2 AUDITORIA INTERNA FINANCIERA

2.2.1 CONCEPTO

Como ya quedó contemplado en la introducción de este capítulo, es el campo financiero el primero de los aspectos que debe considerarse en el desarrollo de la auditoría interna; por tal motivo en esta sección se hará referencia a la auditoría financiera, como herramienta del auditor interno para revisar este aspecto de la organización.

El origen de este tipo de auditoría se remonta a épocas remotas en Inglaterra, cuando pocas personas sabían leer y las cuentas de los grandes propietarios eran "oídas" (escuchadas) en vez de ser examinadas como se hace en la actualidad. Independientemente de la influencia extranjera, en México la práctica de esta actividad puede encontrarse en la época de la conquista y de la colonia, donde existían los "veedores" que eran los auditores o inspectores de la Corona.

La revisión de estados financieros ha ido en evolución dejando los simples chequeos de registros y localización -- de errores contables; para asegurar al dueño del negocio la corrección de la información financiera, hasta llegar a la testificación para los usuarios externos de la --

razonabilidad de los estados financieros y los resultados de operación mercantil.

Este tipo de trabajo es el que más realiza el Licenciado - en Contaduría en su práctica profesional, los motivos son muy diversos, algunas veces debido a una obligación fiscal o bancaria (créditos), otras por cubrir un requisito consignado en alguna ley, como la cotización en la bolsa de valores y la emisión de obligaciones en Sociedades Anónimas, o por la necesidad de informar a los accionistas y posibles inversionistas.

Algunas de las definiciones más completas que establecen - el significado de la auditoría financiera o de estados financieros, son las siguientes:

Para Mancera Hermanos, C.P.T., según su obra Terminología del Contador, la auditoría financiera es: "El examen de - los libros de contabilidad, de los registros, documentación y comprobación correspondiente, de una persona, de un fidei comisario, de una sociedad, de una corporación, de una institución, de una empresa, de una sucesión, de una oficina - pública, de una copropiedad o de un negocio cualquiera y -- llevado a cabo con el objeto de determinar la exactitud o inexactitud de las cuentas respectivas e informar y dictami nar acerca de ellas".

Arthur W. Holmes en su obra "Auditoría, Principios y Procedimientos", define a la auditoría financiera como: -
"La comprobación científica y sistemática de los libros de cuentas, comprobantes y otros registros financieros y legales de un individuo, firma o corporación, con el propósito de determinar la exactitud e integridad de la contabilidad; mostrar la verdadera situación financiera y las operaciones, y certificar los estados e informes -- que se rindan".

Por su parte, H. Montgomery menciona que auditoría es: -
"Un examen sistemático de los libros y registros de un negocio con el fin de determinar o verificar los hechos relativos a sus operaciones financieras y a los resultados de éstas, para informar sobre los mismos".

En base a los conceptos anteriores puede establecerse la siguiente definición de auditoría financiera:

Es la revisión objetiva de la información contable y financiera producida por una entidad, apoyada en firmes conocimientos de contabilidad y en la aplicación de un conjunto de técnicas y procedimientos y que básicamente es realizada por un auditor externo o contador público independiente para expresar una opinión o dictamen que -

es válida ante terceros , que generalmente es sobre los - estados financieros en su conjunto, incluyendo los resultados de operación por un período determinado.

En cuanto al auditor interno, es aquella que no implica - la emisión de una opinión para personas ajenas; pues es una función de apoyo a la administración que comprende el examen de las operaciones y registros contables, a fin de valorar la calidad de la información financiera para usos internos de la entidad, además de los sistemas de control interno y contabilidad; y el cual es llevado a cabo únicamente a determinadas cuentas o rubros del balance o del estado de resultados, para dar una opinión específica so bre cada renglón examinado.

Cabe señalar que la auditoría incluye el formarse un juicio no sólo de los registros e informes sino también de - la actuación de las personas que intervienen en la empresa y mantener en un alto nivel la calidad de emisión de - datos económicos, para evitar la degeneración del proceso contable.

2.2.2 OBJETIVOS

La auditoría interna y la auditoría externa o independiente emplean técnicas de comprobación, papeles de trabajo y otros procedimientos que en la práctica resultan similares y aún idénticos en la realización de una auditoría financiera. Estas circunstancias a veces hacen suponer, --erróneamente, que exista poca diferencia en los objetivos de ambas actividades no obstante que cada una en particular, tenga perfectamente definidos los objetivos que persigue.

La auditoría financiera desarrollada por el auditor externo tendrá como objetivo principal, el de obtener evidencia suficiente y competente para rendir un dictamen acerca de la situación financiera y de los resultados de operación a una fecha determinada y por un período limitado, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados aplicados en forma consistente.

Para poder emitir su dictamen u opinión con responsabilidad, el auditor independiente precisa evaluar los controles y examinar los libros de contabilidad en la extensión necesaria. De ahí que por lo tanto, su interés sea, el de comprobar la solidez de los criterios y estimaciones - contables que la administración haya seguido, en la prepa

ración y presentación de sus estados financieros.

Aunque dicho profesional usualmente informa sobre cualquier deficiencia en los procedimientos de control que - pudiere advertir al realizar su trabajo, su interés en - tales deficiencias no persigue otra finalidad, que la de satisfacerse a sí mismo de la suficiencia del control in terno para suministrar información contable fidedigna.

A diferencia de lo anterior, el objetivo principal de la auditoría interna financiera es el de auxiliar a la admi nistración de la empresa, a comprobar el correcto con- trol y contabilización de la información financiera; a - sugerir mejoras a los sistemas de control interno y con- tabilidad y a establecer medidas de protección de los in tereses de la misma.

El examen para la administración de la "información fi- nanciera", incluye la revisión de los medios utilizados para identificar, cuantificar, clasificar y divulgar di- cha información, así como una investigación específica - de partidas individuales incluyendo una comprobación de- tallada de transacciones, saldos y procedimientos. Se - hacen auditorías sobre alguna cuenta específica, por ejem- plo: sobre inventarios, clientes o activos fijos, etc. lo cual implica la revisión de sus respectivos registros.

El establecimiento de un "sistema adecuado de contabilidad y de los controles internos relativos" es responsabilidad de la administración, tarea que exige una atención adecuada y constante. Por tal motivo la administración asigna a la función de auditoría interna, la responsabilidad específica de revisar el sistema contable y los controles internos relativos, supervisar sus operaciones y recomendar las mejoras necesarias.

El auditor interno ha de considerar aspectos como los siguientes para el cumplimiento de tales objetivos:

- . Examen y evaluación de la solidez, suficiencia y modo de aplicación de los controles internos del sistema contable.
- . Revisar que el sistema de registro contable comprenda todas las operaciones.
- . Revisar que las operaciones se registren correcta y oportunamente.
- . Determinación de la consistencia y legitimidad de la información contable.

- . Revisar que los documentos fuente reúnan los requisitos legales, formales y numéricos.
- . Que los bienes patrimoniales estén debidamente protegidos y contabilizados.
- . Revisar que los estados financieros estén basados en las cifras de los registros contables.
- . Cerciorarse que la presentación de los estados financieros esté hecha de conformidad con las técnicas de clasificación y agrupación de cuentas.
- . Revisar que la información financiera sea útil y oportuna para la adecuada toma de decisiones.

2.2.3 CARACTERISTICAS

Además de las características incluidas en el concepto de auditoría interna financiera, (función de apoyo que comprueba la corrección de los registros contables y financieros, etc.), ésta se caracteriza por ser una función - que básicamente puede realizarse de tres maneras diferentes de acuerdo al enfoque que se le dé a cada revisión en particular: constante, periódica y ocasionalmente.

Siguiendo este criterio, las características de la auditoría interna financiera se pueden esquematizar de la siguiente manera:

T I P ON I V E LE N F O Q U E

CONSTANTE

Es aquella que se realiza en forma repetitiva, a intervalos cortos y regulares poco tiempo después de efectuadas las operaciones, (generalmente cada mes). La revisión constante facilita la auditoría del balance a la terminación del ejercicio.

AUDITORIA
CONTABLE O
FINANCIERA

PERIODICA

Es aquella que se realiza cada cierto tiempo (generalmente cada cuatro meses) dentro de un mismo ejercicio, ya sea en detalle o por medio de -- pruebas selectivas. En cada clase de auditoría, generalmente se rinden informes parciales, a la terminación del trabajo correspondiente a cada período.

OCASIONAL

Es aquella que se realiza en forma esporádica, tales como -- trabajos especiales que en ocasiones delega la gerencia al auditor (depuración de saldos, periciales etc.). La auditoría ocasional se practica en cualquier tiempo y por lo general para examinar aisladamente algún aspecto particular de la contabilidad de un negocio.

La auditoría de estados financieros presenta también las siguientes características:

- . Se fundamenta en normas específicas.
- . Se refiere exclusivamente a los estados financieros, y la evaluación del control interno es un me di o y no un fin.
- . Unicamente el Licenciado en Contaduría puede pra ct ic ar l a.
- . Es numérica.
- . Los estados financieros son un fin.
- . El trabajo se efectúa a través de pruebas selectivas.

2.2.4 CAMPO DE ACCION DEL AUDITOR INTERNO DENTRO DE LA AUDITORIA FINANCIERA

La revisión de los informes contables y financieros y la estructura administrativa que los origina, es efectuada por el auditor interno con un alcance que está determinado -- por las circunstancias que priven en la empresa, y que van desde la dependencia que tenga el auditor interno hasta -- las limitaciones que esa dependencia le imponga; es decir, si depende de un funcionario de tal jerarquía que no tenga ninguna restricción en cuanto a la intervención de cualquier área de la empresa, reeditaré en que este, podrá -- llevar a cabo las funciones que corresponden a un auditor moderno y que principalmente están enfocadas a vigilar -- que los controles contables y financieros, procedimientos y políticas establecidas se estén llevando adecuadamente.

Podría decirse que cualquier departamento, flujo, actividad y en general la entidad misma, es susceptible de revisarse desde el punto de vista de la auditoría financiera. De ahí que enunciativamente, los principales centros de operación sobre los cuales pueden llevarse a cabo revisiones por parte del departamento de auditoría interna, son:

- Contabilidad
- Compras y Abastecimientos

- Producción
- Control de Calidad
- Inventarios y Costos
- Mercadotecnia (ventas)
- Cobranzas
- Crédito
- Administración de Recursos Humanos
(Personal y Nóminas)
- Administración Financiera
(Incluyendo Planeación Fiscal-Financiera)
- Inmuebles, Maquinaria y Equipo
- Impuestos (incluyendo planeación fiscal financiera)
- Sistemas de Contabilidad (general, costos)
- Sistemas de Control Presupuesta
- Sistemas de Información (Informática)

2.2.5 INFORME

El informe de auditoría interna constituye la última etapa del examen practicado, en el cual se plasman los resultados obtenidos para hacerlos del conocimiento de la dirección.

Este debe ser elaborado cuidadosamente, a fin de que las conclusiones y/o sugerencias en él señaladas puedan ser entendidas y aceptadas por el personal involucrado.

El auditor interno antes de formular su informe debe de evaluar la importancia de los hechos detectados, para que sólo en él se incluyan las situaciones relevantes que merecen ponerse a consideración de altos directivos. Y ya los hechos de menor importancia, pueden discutirse a niveles inferiores que ya no sean ejecutivos. El proceder de esta manera tiene como ventaja, que en los asuntos menores las personas afectadas actúen de una manera positiva brindando su amplia cooperación en la resolución de los problemas; por el hecho de ser tomados en cuenta y haber sido los participantes directos, en la aclaración y solución de los mismos. Además, de que se evita poner en evidencia, ante la dirección, a funcionarios por situaciones de menor importancia.

Este informe se refiere por lo general, al examen de algún rubro, cuenta o sección de los estados financieros, además, esta opinión es valedera únicamente para efectos internos de la empresa o dependencia.

Suele suceder en ocasiones que el informe sea producto de una auditoría especial, efectuada por instrucciones de la dirección para cerciorarse por ejemplo, de lo apropiado de los sistemas de contabilidad, de la confiabilidad y exactitud de algún dato específico presentado en los estados financieros, etc.

Dicho reporte puede incluir además, lo siguiente:

- Información sobre desviaciones en el registro de operaciones y de los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Informar sobre desviaciones y fallas con los sistemas de control interno y contabilidad.
- Informar sobre deficiencias en la protección de los bienes y activos de la empresa.
- Informar sobre datos financieros inexactos e inoportunos.

- Información sobre desviaciones a las políticas y procedimientos que deban de aplicarse y establecidos por la administración.

- Información sobre el impacto que causan todas estas desviaciones; y

- Presentación de sugerencias para la corrección de -- las mismas.

2.3 AUDITORIA INTERNA OPERACIONAL

2.3.1 CONCEPTO DE AUDITORIA OPERACIONAL

Siguiendo la temática sugerida en el presente trabajo, es el campo operacional el segundo de los aspectos al que ha de enfocar sus revisiones el auditor interno; es decir, - al examen de los registros, procedimientos y controles de las operaciones no financieras con la intención de incrementar la eficiencia operativa de la entidad. Es por -- ello que ahora se hará referencia a la auditoría operacional o de operaciones, herramienta de la auditoría interna para cubrir este aspecto de la organización.

Los primeros indicios de la auditoría operacional se re--montan al decenio 1930-1940 como parte de la evolución de la tradicional auditoría financiera; sin embargo, como - esta actividad estaba limitada principalmente a la protección de activos, a detectar posibles fraudes y a corregir errores contables, no existía la misma libertad de acción con que actualmente se desarrolla la auditoría interna, - es por eso que los resultados de la auditoría operacional fueron poco útiles para la administración de las empresas.

Posteriormente, en plena década de los cuarenta debido al crecimiento de los negocios, surgen algunos cambios que - se manifiestan por el interés de los directivos en lograr mayor eficiencia en las operaciones de las entidades, pero

feccionamiento de técnicas y toda clase de ideas proporcionadas por consejeros, asesores, ejecutivos, etc., que coadyuvaran al logro de sus objetivos institucionales.

En muchos casos fueron contadores públicos los que proporcionaron los cambios y en otros, los propios auditores internos quienes empezaron a ampliar sus actividades a campos de mayor alcance al evaluar aspectos no financieros de las operaciones comerciales.

Es así, que surge la auditoría operacional como una nueva y útil herramienta para proteger, controlar y aumentar la eficiencia y efectividad de los procedimientos y controles operativos.

En la actualidad este tipo de examen es la respuesta a las peticiones de la Dirección, que demanda de una información que refleje realmente lo que está aconteciendo con las operaciones realizadas por la entidad.

Existen diversos conceptos por contribuciones de distintos autores que pretenden mostrar en qué consiste esta actividad; entre otras definiciones se citan las siguientes:

En la obra Terminología del Contador de Mancera Hnos., --

C.P.T., se dice que la auditoría operacional "Es una revisión y evaluación parcial o total de las operaciones y procedimientos adoptados en una empresa, con la finalidad -- principal de auxiliar a la dirección y eliminar deficiencias por medio de las recomendaciones de medidas correctivas.

La auditoría operacional puede ser llevada a cabo por el - contador público independiente en su carácter de auditor - externo o bien por el auditor interno de la empresa".

El resultado de esta auditoría es un informe a la dirección en el que se haga constar las deficiencias localizadas y las recomendaciones que se proponen para subsanar-- las".

El C.P. René Amador en su libro titulado Elementos de Auditoría Financiera y Operacional nos dice:

Es una herramienta que a través del análisis de las funciones que lleva a cabo un área o departamento de una empresa, permite sugerir a la administración la forma de -- llevar a cabo las operaciones encomendadas a fin de incrementar la eficiencia operativa".

Ray A. Lindberg y Theodore Cohn en su obra Auditoría de -

Operaciones señaladas: Es una técnica para evaluar sistemática y regularmente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas corporativas e industriales, -- utilizando personal no especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplen y determinar qué condiciones pueden mejorar".

Por su parte, los contadores Salvador Obieta López y José Luis Castillo Rodríguez en su libro Auditoría de Operaciones señalan que: "Es una actividad de evaluación, destinada a la revisión y vigilancia sistemática de las operaciones contables, financieras y administrativas, con el fin de cerciorarse de que se desarrollan con óptima eficiencia, al mínimo costo posible".

Considerando los puntos de vista aportados de las definiciones anteriores, me permito establecer el siguiente -- concepto: Es la actividad realizada por el departamento de auditoría interna que comprende el análisis de las operaciones de una entidad, sus sistemas y controles operativos y sistemas de información, a fin de evaluar la eficiencia obtenida en la asignación y utilización de los recursos humanos, materiales y técnicos con motivo de la realización de las mismas, para contribuir a la óptima eficiencia.

cia operativa de la empresa y al fortalecimiento del control sobre el uso de los recursos señalados. Para ello - el auditor interno emitirá su informe aportando las suge-
rencias y recomendaciones convenientes.

Esta revisión implica un enfoque adicional al del examen - practicado en la auditoría de estados financieros en las - labores habituales de auditoría interna, tanto en la eva-
luación del control interno como en la aplicación de los - procedimientos de auditoría tendientes a promover la efi-
ciencia de operación.

De las definiciones anteriores podemos obtener como conclu-
sión que la auditoría interna operacional es un recurso de
la administración para hacer una autoevaluación de la em-
presa y una autocrítica. Medida muy conveniente para ga-
rantizar la subsistencia de la misma.

2.3.2 OBJETIVOS

Considerando la afinidad de ideas que nos presentan las definiciones anteriores, se desprende que el objetivo principal de la auditoría interna operacional, es el de asistir a los altos directivos de la empresa y a los miembros del primer nivel de apoyo en el desempeño efectivo de sus responsabilidades, al suministrarles información, análisis, objetivos, evaluaciones y recomendaciones que coadyuvan al mejor control y manejo de las operaciones del negocio.

Para ello el auditor interno persigue lo siguiente:

- La detección de problemas en los procedimientos y controles operativos.
- Prevenir situaciones que entorpezcan la eficiencia.
- Encontrar mejores formas para realizar y simplificar las operaciones.
- Detectar obstáculos al cumplimiento de planes y objetivos y de todas aquellas situaciones que --

afecten en la consecución de la óptima productividad.

- Mejorar el control administrativo de las operaciones, es decir, su planeación, organización, dirección y control.

La obtención de tales objetivos se realizará, cuando el auditor interno analice, evalúe y recomiende acerca de aspectos relacionados con:

- 1) Lo adecuado de una estructura de control de una fase operacional.
- 2) Control departamental de las operaciones en relación con:
 - Políticas generales
 - Procedimientos establecidos
 - Relaciones con otros departamentos
 - Requerimientos financieros y comerciales

Se debe entender, por lo tanto, que los esfuerzos de la auditoría interna operacional están orientados a los siguientes propósitos:

- . Obtención de mayores utilidades.
- . Fortalecer el control sobre el uso de los recursos de la compañía.
- . Promover la eficiencia en operación, aspecto que en la mayoría de los casos trae consigo una disminución de los costos.
- . Colaborar en el logro de los demás objetivos que persigue la empresa.

La consecución de tales propósitos interesan sobremanera a los ejecutivos de la empresa, por ello se considera a este tipo de auditoría como "los ojos y oídos de la gerencia".

Es oportuno mencionar así también, que para el logro de los fines señalados, el auditor interno deberá tener presente actividades como las siguientes:

- . Revisar que la estructura organizacional de la entidad reúna los requisitos, elementos y mecanismos necesarios para cumplir con los objetivos y metas.

- . Cerciorarse que la dependencia o entidad cuenta - con los recursos financieros, humanos y materia-- les, suficientes y apropiados para cumplir con -- sus planes.

- . Revisar que se tengan establecidas claramente las actividades a realizarse y que se encuentren in-- cluidas en los manuales respectivos.

- . Revisar que en la ejecución de los programas se -- utilizan los recursos en la cantidad y calidad re-- querida al menor costo posible.

- . Cerciorarse que el sistema de información interna sea oportuno, confiable y útil para la adecuada - toma de decisiones.

- . Revisar que el sistema integral de información, - refleje el efecto físico y financiero de la apli-- cación de los recursos.

Todas estas actividades y objetivos demandan que el perso-- nal de auditoría interna, reúna diversas características - que son indispensables para el efectivo cumplimiento de - los mismos. Estas características son las siguientes:

- . Un profundo conocimiento de la empresa y sus productos, de sus problemas, de los funcionarios y sus aptitudes y de las condiciones generales de la organización.

Esto se logra a través de la combinación natural de: talento, conocimiento y experiencia. El auditor interno deberá tener la habilidad para determinar y valorar las proporciones de los asuntos investigados y la de saber distinguir entre todos los objetivos del negocio, aquellos que merezcan su intervención.

- . Conocimiento académico actualizado y una vasta experiencia en contabilidad y auditoría, así como también, conocimientos de administración y no con el fin de querer ser un experto en las áreas que se auditen sino para obtener, evaluar y sugerir adecuadamente sobre la información proporcionada por el personal de operación y de los elementos de la administración.
- . Habilidad para expresarse oralmente o por escrito, toda vez que las actividades del auditor exigen constantemente intercambios de impresiones o ideas con el personal de todos los niveles de la empresa.
- . Pensar como hombre de negocios a nivel gerencial. Ha--

cer recomendaciones de alto nivel administrativo y financiero acerca de la compañía.

- La perseverancia ha de ser otra cualidad del auditor interno operacional, pero aunada a ella, la agresividad bien entendida que motive al personal de la empresa a una participación activa, al realizarse las investigaciones pertinentes durante el desarrollo del trabajo. Para ello, el auditor ha de ser amable y de buen tacto, haciendo sentir a la persona entrevistada como parte pensante de la auditoría que se está practicando, cuando ésta proporcione la información que le sea solicitada. Además deberá mostrar al gerente, subgerente o jefe de departamento el beneficio que pueden obtener del trabajo a realizar, a fin de motivarlos a que brinden su más amplia cooperación.

2.3.3 CARACTERISTICAS

La auditoría operacional básicamente se caracteriza por - la doble actitud mental - la del auditor y la del empresario- y que el personal de auditoría interna debe de asumir en la planeación, durante la ejecución y en la conclusión de este tipo de trabajo.

Esta doble visión mental tan peculiar, distinta y siempre en busca de nuevas oportunidades de mejoramiento, consiste en lo siguiente:

En primer lugar la del auditor que revisa y examina en -- forma independiente, con criterio objetivo, profundo, libre de prejuicios y audaz, conservando la mentalidad que le ha dado su labor habitual de auditor financiero; en segundo lugar, la del hombre de negocios que es la del administrador responsable de su empresa, siempre en busca del mejoramiento productivo y del logro de la máxima eficiencia en la operación. Es decir, el auditor interno debe - pensar como si él realizara el trabajo o como el responsable del área que se revise, para así poder efectuar una - evaluación más justa y acertada derivada de su examen.

Tal enfoque o filosofía va más allá de las labores habi-

tuales de la auditoría contable, pues con esta mentalidad es factible visualizar los problemas importantes que inciden en la eficiencia de las operaciones, para hacerlos -- del conocimiento del hombre de empresa y éste pueda profundizar en los mismos, estudiarlos y encargar su solución a los expertos adecuados en los casos que así lo ameriten.

Además de esta característica, la auditoría operacional -- presenta las siguientes:

- . Se preocupa por incrementar las utilidades de la empresa.
- . Se concentra en el futuro en vez de hacerlo en los hechos pasados, al buscar mejores formas de realizar las operaciones.
- . Utiliza los estados financieros como un medio para alcanzar sus objetivos y no como el fin de su revisión.
- . Es una auditoría no numérica.
- . Se realiza en coordinación con especialistas de otras disciplinas.

- . Profundiza en el examen del control interno aplicado como un fin y no como un medio, para promover y lograr la eficiencia en las operaciones.
- . El trabajo se efectúa en forma detallada.
- . Se realiza invariablemente revisando operaciones y no personas o departamentos.
- . Es llevada a cabo por un Contador Público o un Licenciado en Administración de Empresas.

2.3.4 CAMPO DE ACCION DEL AUDITOR INTERNO EN LA AUDITORIA OPERACIONAL

En el enfoque de trabajo de la auditoría operacional, las operaciones realizadas por una entidad deben ser investigadas por el auditor interno de una manera integral, es decir, la revisión de cualquier operación ha de efectuarse -- en todas sus etapas incluyendo aquellas operaciones en -- las que intervienen diversas áreas o departamentos para su ejecución.

Esto nos lleva a pensar que para el auditor no deben existir áreas privativas de análisis; su campo de acción comprende todas las áreas de la entidad, pues de lo contrario pudiera obstaculizarse el estudio completo de alguna operación que involucre a más de una área de la organización.

Se debe tener presente, que este profesional no es un experto o perito al intervenir en cualquier área de la empresa, pero sí posee la habilidad suficiente para poder -- interpretar cualquier situación que se le presente -- asesorado por el especialista en el área de que se trate.

Es aconsejable que el auditor operacional comience sus -- funciones, revisando las operaciones de aquellas áreas --

que tienen una relación estrecha con su profesión de contador público y a medida que adquiere experiencia en este tipo de revisiones, ampliar su campo de acción a otras áreas de la empresa en las cuales no es un experto. Siguiendo este criterio las áreas de intervención del auditor interno, son entre otras las siguientes:

Area de Intervención

Operación a revisar

Finanzas

- Administración del efectivo.
- Administración de inversiones de capital.
- Otorgamiento de crédito.
- Cobranzas.
- Obtención de financiamiento.

Ventás

- Estructura orgánica
- Sistemas y procedimientos de control.
- Investigación de mercado.
- Publicidad.
- Distribución.

Adquisiciones

- Estructura orgánica.
- Sistemas y procedimientos de control.
- Examen de los bienes y servicios adquiridos.

Producción

- Programación y control de la producción.
- Control de la calidad.
- Mantenimiento
- Almacenaje

Relaciones Laborales

- Reclutamiento, selección y contratación.
- Capacitación y desarrollo
- Administración de sueldos y salarios.

Informática

- Pro cesamiento electrónico de datos.

2.3.5 INFORME

Es indudable, que una de las fases más difíciles y determinantes en el trabajo de auditoría interna es la relativa a la preparación del informe, el auditor debe estar -- consciente de la importancia que éste representa pues es la culminación de su trabajo en el que se refleja su calidad profesional.

El informe debe contener información objetiva y suficiente que muestre los resultados alcanzados en una revisión, - las recomendaciones aplicables a corregir las deficiencias detectadas y en su caso, a que las situaciones cuestionables se presenten con la claridad necesaria con el fin de que la administración tenga a su alcance los elementos de juicio requeridos; para una toma de decisiones correcta y oportuna.

El auditor interno se da a conocer por la emisión de su informe, y si éste, es mal elaborado descuidando su lenguaje y redacción así como la presentación de resultados y conclusiones, el mejor trabajo de auditoría operacional puede venirse abajo y las sugerencias positivas y necesarias para la empresa pueden no ser aceptadas en demérito de la calidad profesional del departamento de auditoría -

interna.

En virtud de lo anterior, en seguida se comentan algunos aspectos importantes con relación a dicho reporte:

a) Concepto y Objetivos.

"El informe sobre auditoría operacional es el producto terminado del trabajo realizado y, frecuentemente, es lo único que conocen los ejecutivos de la entidad en relación a la labor desarrollada por el auditor operacional". (*)

Su finalidad es la de mostrar objetivamente los problemas detectados en cada auditoría practicada, en relación a la eficiencia operativa de la empresa y a los controles operacionales establecidos para resaltar en su caso, las soluciones a dichos problemas, de tal manera, que coadyuven al logro de mejoras en la eficiencia operativa y en última instancia en la productividad.

b) Naturaleza.

Por las características de la auditoría operacional, el -

(*) Curso de Auditoría Integral. División de Educación Continua. UNAM.

informe debe tener la naturaleza equivalente a un diagnóstico en el cual se plasmen los hallazgos derivados del -- trabajo, relacionados con la eficiencia operacional y el -- efecto y las consecuencias de los problemas detectados.

c) Estructura

Normalmente el contenido básico del informe presente el si guiente lineamiento:

- 1) Introducción. Dirigida al lector del informe y a los objetivos o instrucciones giradas al auditor interno para dar marcha a su trabajo.
- 2) Alcance de la Revisión. Se entiende por alcance la profundidad de las investigaciones, las opera ciones examinadas y las excluidas, la fecha y -- tiempo empleado en la revisión, así como el cri terio utilizado para establecer prioridades y -- las circunstancias que lo originaron.
- 3) Limitaciones. Es común que durante el desarro-- llo de su trabajo, se le presenten al auditor -- situaciones que le impidan ejecutar su labor en forma normal o a su entera satisfacción, como -- son: la falta de cooperación del personal encarg

gado de la función a revisar, información poco -
confiable, etc.

Definir en el informe estas limitaciones es de -
suma importancia, máxime si oportunamente fueron
reportadas y no se hizo nada por eliminarlas.

El informar las limitaciones es en cierta forma,
una salvaguarda para el auditor.

- 4) Situaciones que afectan desfavorablemente la --
eficiencia operativa.

En esta parte del informe se hará mención a los
hallazgos encontrados destacando el efecto que
producen. Es conveniente presentarlos en orden
de importancia resaltando los más significati--
vos, y haciendo referencia en una sección com--
plementaria en la cual se den a conocer amplia-
mente, los datos sobre los problemas detectados,
las causas que les dieron origen, sus consecuen-
cias, ejemplos, etc. Todo ello, para que el leg
tor pueda entender la situación y captar debida-
mente el problema o error detectado.

Para lograr una eficaz recolección de datos, ideas e in--

investigaciones, es conveniente que el auditor interno elabore una cédula de observaciones y recomendaciones en la que destaque la falla al momento de su localización, sus causas y efectos; las posibles soluciones y el responsable del área con el que se comentó la observación detectada.

Así también es importante, presentar muy claramente siempre que sea posible el efecto cuantificado que provocan las ineficiencias detectadas (cuánto le cuesta o cuánto de ja de ganar la empresa); esto con el fin de motivar a la toma de las medidas correctivas que se hayan planteado.

5) Sugerencias para mejorar la eficiencia.

Es conveniente incluir las sugerencias a continuación de las ineficiencias de operación, éstas podrán ser específicas en los casos que se tengan elementos para ello y en otros casos las recomendaciones tendrán un carácter general.

Las sugerencias que se presenten deben estar orientadas a un aumento de productividad, ahorros que podrían lograrse, o a otros aspectos susceptibles que originen nuevas fuentes de utilidad o beneficio.

d) Aspectos Importantes

El informe debe presentar un contenido fiel y objetivo y - al tratarse de reportes operativos es conveniente considerar los siguientes puntos:

- . Resaltar aquellos aspectos en los cuales mejorará la operación (cualquier gerente de operación se interesará en cambiar procedimientos que reduzcan los costos).
- . Hacer un reporte lo más corto posible. (Dar los datos necesarios exclusivamente).
- . Redactar en términos que entienda el gerente de operación, señalando los hechos encontrados en forma clara y sencilla y en términos familiares para el lector.
- . No presentar críticas sin recomendaciones constructivas basadas en información real y objetiva. Sobre las recomendaciones conviene observar los siguientes aspectos:
 - a) En asuntos técnicos en los que el auditor interno no esté calificado para proponer re-

comendaciones específicas, es prudente sugerir que se efectúe un estudio por expertos calificados.

b) Las recomendaciones consignadas deberán de -- contar con la confirmación del gerente de operación, mencionando este hecho en el informe.

c) Cuando no haya un acuerdo en las recomendaciones entre los gerentes de operación y el auditor interno, deberán mostrarse las investigaciones y circunstancias encontradas en forma objetiva, indicando además los puntos de vista del auditor y del personal operativo, a -- fin de que la gerencia superior cuente con -- elementos necesarios para tomar una decisión.

No deberá publicarse material que no haya sido discutido con los supervisores de operación, el hecho de presentar algo que no haya sido comentado, sólo producirá desconfianza hacia el auditor.

Este deberá de cuidar que el informe no sea impresionista ni tampoco abstracto; deberá poner atención a que lo que escriba sea preciso para evitar las insinuaciones.

2.4 AUDITORIA ADMINISTRATIVA

2.4.1 CONCEPTO

La última de las facetas que debe tomarse en cuenta en las labores de auditoría interna de acuerdo al enfoque del presente trabajo, es la revisión del aspecto administrativo de la empresa y para ello, el auditor interno ha de aplicar el recurso más apropiado del que dispone, la auditoría administrativa; cuyas técnicas proporcionan una evaluación objetiva de la administración del negocio y de lo que el mismo está logrando en la realización de sus actividades.

Los grandes avances en diversos campos de la ciencia y la tecnología han sido factores determinantes en el desarrollo alcanzado por las empresas en estos últimos años, propiciando con ello que su administración se vuelva más complicada, pues requiere de sus dirigentes, la permanente necesidad de evaluar y analizar sus métodos administrativos así como su actuación, planear y modernizar su administración y escoger y emplear los instrumentos más avanzados a su alcance, con el fin de aprovechar las oportunidades de progreso.

En la actualidad, hay mayor necesidad de contar con administraciones bien integradas en la búsqueda de lo nuevo y no experimentado antes.

El éxito de cualquier empresa depende en gran parte de la capacidad del grupo de ejecutivos que es responsable de la administración; pues un deficiente desempeño, ineptitud en las decisiones, la falta de conocimientos y aptitudes necesarias, o una inadecuada supervisión de los altos directivos, pueden resultar de funestas consecuencias para la organización.

Asimismo, de muy poca o nula utilidad resultarán para la empresa el tener elementos con amplios conocimientos y capacidades técnicas o una gran cantidad de recursos materiales, si la calidad de la administración en grupos organizados no permite la coordinación efectiva de los recursos humanos.

Por otra parte, las entidades por ser demasiado complejas, cotidianamente enfrentan una multitud de problemas de diversa índole y magnitudes diferentes en cualquiera de los niveles y áreas de la organización; como son: deficientes políticas y procedimientos o ausencia de ambos, puntos débiles en la estructura organizativa, pérdidas innecesarias, excesiva rotación de personal, planeación deficiente, defectos o irregularidades, controles y métodos anticuados y fricciones entre ejecutivos; los cuales son entre muchos otros, las causas que originan una administración deficiente de la empresa y una toma de decisiones

más difícil y complicada.

La vasta gama de circunstancias que se ha descrito y que subsisten en toda organización, ha provocado en los dirigentes la tendencia cada vez más acentuada en mejorar la eficiencia de la administración de la empresa y en general el funcionamiento de la misma, en el desarrollo de sus rutinas y actividades habituales. Por consiguiente, en respuesta a estos requerimientos, surge la auditoría administrativa como el instrumento adecuado para evaluar el mecanismo y desempeño administrativos, los métodos y eficiencia de todas las funciones y áreas de la empresa.

El ejecutivo actual está consciente de las bondades y beneficios que ofrece la auditoría administrativa al ser ya -- una práctica constante de las organizaciones progresistas.

Existe material diverso sobre la naturaleza y la importancia de esta técnica por la contribución de distintos autores, -- y en el cual se contempla el curso que ha seguido dicha -- técnica desde su aparición en la contaduría pública, siguiendo su crecimiento y desarrollo dentro de la auditoría interna, hasta su definición y categoría actuales.

Dentro de la variedad de conceptos que pretenden explicarnos en qué consiste esta actividad, se citan los siguientes:

Mancera Hermanos en su obra Terminología del Contador nos dice que la auditoría administrativa: "Es una revisión sistemática y evaluación de una entidad o parte de ella, que se lleva a cabo con la finalidad de determinar si la organización está operando eficientemente. Constituye una búsqueda para localizar los problemas relativos a la eficiencia dentro de la organización. La auditoría administrativa abarca una revisión de los objetivos, planes y programas de la empresa; su estructura orgánica y funciones, sus sistemas, procedimientos y controles; el personal y las instalaciones de la empresa y el medio en que se desarrolla, en función de la eficiencia de operación y el ahorro en los costos. La auditoría administrativa puede llevarse a cabo por el licenciado en administración o por el contador público, debidamente capacitado en disciplinas administrativas o respaldado por otros especialistas".

"El resultado de esta auditoría es una opinión sobre la eficiencia administrativa de toda la empresa o parte de ella, contenida en documento que se llama informe".

William P. Leonard en su obra Auditoría Administrativa la define como: "Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o de-

partamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y - de sus métodos de control, medios de operación y empleo - que dé a sus recursos humanos y materiales".

El Dr. Roberto Macías Pineda por su parte señala: "La auditoría administrativa constituye una oportunidad para -- mostrar qué es lo que el negocio está logrando. Es una audiencia en la cual los asistentes pueden enterarse de lo - que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la auditoría. La auditoría administrativa suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes, o de determinadas partes, de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio".

Robert J. Thierauf nos presenta la siguiente definición: - "La auditoría administrativa tiene que ver con la evalua-ción de la forma en que la administración está cumpliendo sus objetivos, desempeñando las funciones gerenciales de - planeación, organización, dirección y control, y logrando decisiones efectivas en el cumplimiento de los objetivos - trazados en la organización".

En su libro La Auditoría Administrativa; José Antonio Fernandez Arena menciona: "La auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción

de los objetivos institucionales con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y la participación individual de los integrantes de la institución".

Del conjunto de ideas que aportan las definiciones anteriores, me permito expresar un concepto propio de auditoría administrativa: Es una técnica de control empleada por el Licenciado en Contaduría en su carácter de auditor interno, estando debidamente capacitado en disciplinas administrativas y mediante el apoyo de otros profesionales, con el fin de evaluar las condiciones en las cuales se encuentra una empresa o parte de ella y qué resultados le esperan con su administración vigente; para así señalar aquellos aspectos que ameritan ser modificados o que requieren de una completa renovación, con el propósito de alcanzar la eficiencia administrativa de la organización y el logro de sus objetivos institucionales. Para ello, el auditor interno deberá de revisar planes, programas y objetivos de la organización, su estructura orgánica y funciones, sus sistemas, procedimientos y controles; el personal e instalaciones de la misma y en general todas aquellas situaciones que no se reflejan directamente en forma numérica en los informes respectivos, pero que sin embargo, afectan la buena marcha del negocio.

Comparando estas definiciones con las indicadas en el inciso 2.3.1 referentes a la auditoría operacional, puede observarse por los términos empleados, que entre los estudios en la materia no hay un criterio unificado que delimite los campos entre una y otra auditoría; sin embargo, pueden hacerse las siguientes reflexiones:

Es la auditoría administrativa la que penetra y contempla con mayor atención el examen del proceso administrativo, sus revisiones se encauzan así también, a cubrir el aspecto de operaciones apoyándose en los registros y controles; es por ello que para hacer la delimitación de los campos - el contador público Juan Ramón Santillana sugiere que ésta puede realizarse separando las fases del ciclo planeación, organización, integración-operación-registro contable e -- identificar cada fase de ese ciclo con el tipo de revisión a que es susceptible y así tendríamos que la fase 1, corresponde o cae, dentro del ámbito de la auditoría administrativa, la fase 2 corresponde a la auditoría operacional y la fase 3 a la auditoría de estados financieros.

Por su parte Robert Thierauf dice: "Las auditorías administrativas se ocupan de la calidad de la administración, mientras que las auditorías de operaciones se centran en la calidad de la operación", este criterio representa -- que la diferencia entre ambas auditorías estriba en el ni

vel de apreciación y no en el método, es decir, en el objetivo que se persigue.

Por lo tanto, podemos concluir diciendo que la auditoría - administrativa es una revisión más completa, al constituirse en la herramienta que nos muestra el panorama de la forma de administración de una entidad, a fin de sacar a luz las deficiencias y proceder a su corrección.

2.4.2 OBJETIVOS

Conceptualmente la auditoría administrativa es una auditoría completa por estar enfocada hacia el examen de todos los aspectos de un negocio; de ahí que su objetivo principal, es el de descubrir los problemas, errores, defectos o irregularidades en alguna de las partes de la empresa o elementos examinados y aportar las sugerencias y medidas de solución.

Partiendo de este objetivo general, se desprende que las metas específicas a alcanzar por la auditoría interna administrativa, son principalmente las siguientes:

- Coadyuvar a la dirección a que su administración sea más eficaz mediante el examen de los siguientes aspectos:

- a) Evaluación periódica del Proceso Administrativo. El auditor interno debe profundizar en el estudio del proceso administrativo, elemento fundamental de la administración, al través del análisis de las fases que lo integran: planeación, organización, dirección y control. Pues evidentemente que los planes, objetivos, métodos, sistemas, normas y controles estable

cidos y puestos en práctica por la administración de la empresa en el curso de las fases señaladas; resulten apropiados y funcionen satisfactoriamente, sin embargo, debido al paso del tiempo y a los cambios de importancia que pueda experimentar el negocio habrá necesidad de realizar modificaciones en los mismos. Además de que involucran siempre, un cierto grado de incertidumbre en cuanto a sus resultados finales.

Debido a ello, es necesario realizar evaluaciones periódicas de los elementos que inciden en el proceso administrativo de la empresa, pues de allí emerge el mecanismo que encauza -- las diversas funciones que en ella se realizan. La frecuencia con que se haga dependerá de sign tomas indicadores que puedan ir apareciendo, -- tales como: desperdicios o pérdidas innecesarias, excesiva rotación de personal, defectuosa planeación de la producción, metodos, sistemas y procedimientos ineficaces, carencia de -- normas de funcionamiento apropiado, etc. etc.

- b) Evaluación de la eficiencia Ejecutiva. Como -- se indicó en el inciso 2.4.1, gran parte del

bienestar de una empresa depende del grupo de ejecutivos que es responsable de la administración, es decir, de todo aquel que ha recibido autoridad para ordenar a sus subordinados. Ante ello, el auditor interno debe evaluar en un plano general la actuación y desempeño de los miembros de la administración en todos sus niveles a través del análisis de diversos aspectos, tales como los siguientes: habilidad del ejecutivo para conducir y guiar a la gente; su capacidad coordinadora, intelectual y administrativa; habrá de mantener una actitud entusiasta y constructiva, firme, pero a la vez amable y cordial; poseer un amplio criterio - y don de razonar con lógica, capacidad creadora y para resolver situaciones conflictivas; - estabilidad emocional, facilidad de expresión, amplia cultura general, diplomacia, etc. etc.

c) Corrección de deficiencias en los planes, objetivos y políticas de la empresa, en sus sistemas y procedimientos y métodos de control.

1) Planes y Objetivos. La experiencia demuestra que las empresas en muchas ocasiones no

alcanzan el éxito, por no haber fijado planes y objetivos bien delineados.

Los planes comprenden la selección de los objetivos, metas y programas y de los medios para alcanzarlos; proveen un enfoque racional a la preselección de objetivos.

Planificar es decidir por anticipado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo.

Los objetivos son la primera etapa de planeación y requieren una cuidadosa atención, pues su elección inadecuada o falta de especificaciones viciará el costo y tiempo de la planificación. En algunos casos suele suceder, que unos planes mal trazados impidan la consumación de los objetivos sin que la alta dirección de la empresa pueda percibirse dónde está el origen del problema. O en su defecto, llega a presentarse el hecho, de que los planes sean los acertados y la organización fallar en cuanto a alcanzar sus objetivos, debido a un cambio radical en su campo de actividades; pues es factible que la dirección no haya estado lo

bastante alerta y fracasó en cuanto al desarrollo de un programa a largo plazo.

Por otra parte es importante señalar, que el éxito de cualquier empresa depende también en buena medida, de que estos elementos se mantengan al parejo de las cambiantes situaciones de los negocios y de las condiciones del medio; como pueden ser: adelantos tecnológicos, ideas y uso de nuevo y moderno equipo, reformas legislativas, amplitud de los mercados, introducción de nuevos y mejores productos por el crecimiento de la población, aumento de la competencia, etc.

Debido a esta circunstancia como a las señaladas en los párrafos que anteceden, es indispensable que el auditor interno revise periódicamente los planes y objetivos de la organización, a fin de asegurarse de que están bien delineados y de acuerdo a las condiciones externas que con el transcurrir del tiempo obligan a su cambio o rectificación, o a la adopción de una nueva planificación, meta o propósito.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Este examen es aún más necesario para el auditor interno, considerando por una parte, a que en ciertas ocasiones subsiste la falta de una completa y clara estipulación de objetivos y la carencia de los detalles necesarios para el desenvolvimiento de planes razonables encaminados al logro de las metas fijadas. Y por la otra, a que a veces la dirección no informa a todos los afectados sobre los cambios probables en los mismos, o éstos no llegan a entenderlos en la misma forma.

- 2) Políticas. Son los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los funcionarios campo para las decisiones que les corresponde tomar. Son un medio para que haya uniformidad y coordinación, ayudando al personal a realizar las cosas de un modo coherente y económico y de acuerdo a cómo se habían planeado. En virtud de la importancia que éstas representan para la empresa pues son esenciales para -- una administración eficaz, el auditor interno debe realizar una revisión de las mismas,

mediante el examen de los siguientes puntos específicos:

- Cerciorarse de que todas las políticas -- que influyen en la actividad de una sección, departamento o toda la empresa estén claramente fijadas y por escrito y -- que además sean fácilmente comprensibles y positivas.

- Siendo que el fin de las políticas es el de orientar la acción debe comprobarse -- de que sean conocidas y observadas debidamente en los niveles en los que han de ser aplicadas.

- Comprobar si existe supervisión del cumplimiento y aplicación de las políticas, y si se insiste, en su vigilancia, pues por ser principios generales de acción -- subsiste el riesgo de que algunos de los jefes que han de aplicarlas, las entiendan de un modo y otros en un sentido contrario.

- Determinar la existencia, suficiencia y amplitud de las mismas en las diversas --

áreas de la empresa o en su caso la falta o ausencia de política.

- Evaluar periódicamente toda política, -- pues es factible de que surja la necesidad que sean modificadas para adaptarlas a nuevas circunstancias que signifiquen un beneficio para la empresa. Asimismo -- también, para evitar de que llegue a considerarse como vigente alguna política -- que ya no lo está o que se considera que las actuales cubren algún nuevo campo, -- cuando en realidad se carece de política al respecto.

3) Sistemas y procedimientos.

Como ya es conocido, toda empresa cuenta con sistemas y procedimientos, ambos elementos indispensables para una buena organización administrativa, pues son de gran ayuda a la dirección para que pueda planear y alcanzar las metas establecidas y hacer del conocimiento general lo que se persigue. Sirven de guía a los empleados y trabajadores para satisfacer esos deseos, además de que llenan las necesidades espe-

cíficas de la empresa eliminando lo superfluo y conservando lo importante.

Al revisar estos aspectos de la empresa, se busca mejorar los métodos, desechar los caminos anticuados, las gastadas rutinas tradicionales, disminuir los costos de procesamiento de trabajo de oficina, mediante la eliminación del desperdicio, duplicación del trabajo e ineficiencias.

El determinar el grado de eficacia de un sistema o procedimiento si funciona en forma adecuada y si satisface la totalidad de necesidades corrientes, requieren del auditor interno, considerar entre otros aspectos los siguientes:

- Determinar si ambos elementos se encuentran proyectados de tal forma, que promuevan la consecución de los objetivos de la empresa.
- Examinar si el sistema o procedimiento ha sido bien delineado de tal modo que se oriente el desempeño de cada función

y se obtengan los resultados apetecidos.

- Examinar si proporcionan los métodos de control adecuados a fin de lograr el máximo desempeño con un mínimo de tiempo y esfuerzo.
- Determinar si las rutinas contenidas en el sistema o procedimiento, prescriben su ejecución dentro de una secuela lógica.
- Analizar si proporcionan los medios para una coordinación eficaz entre los diversos departamentos y si confieren la autoridad necesaria a los responsables.
- Determinar si conviene efectuar cambios para mejorar su efectividad y, si se han implantado todas las funciones necesarias.
- Cotejar las actividades desde el punto de vista de velocidad, exactitud y flujo ordenado del trabajo.
- Analizar el sistema o procedimiento para cerciorarse si es el causante de:

- a) Estancamientos y demoras.
 - b) Pocos o numerosos errores.
 - c) Trabajo incomprensible y sucio.
 - d) Programas e informes retrasados y ex--
temporáneos
- Y en general, debe determinarse lo que se está haciendo, dónde, cómo, cuándo y por quién.

4) Métodos de Control.- Otro elemento importante en la estructura administrativa de la empresa, es sin lugar a dudas, los diversos métodos de control que se tengan implantados; pues constituyen los instrumentos de la dirección para conseguir una acción coordinada y hacer que el trabajo se realice en la forma planeada.

En toda actividad funcional específica, se necesitan métodos de control a efecto de comparar el desempeño real con los planes previos, los objetivos, las políticas, los sistemas y procedimientos.

Para que exista un control eficaz de cualquier tarea, tiene que haber una medición

continua y detallada de la realización de la misma. En virtud de la importancia que todo esto representa, el auditor interno debe examinar constantemente los métodos de control existentes en la empresa, a fin de precisar si funcionan en forma eficaz, y que también se mantienen, o en su caso si son impropios o anticuados, o si existe una falta de control, o un control que no es lo suficientemente estricto.

- Determinar si la estructura orgánica de la empresa está proyectada para satisfacer las necesidades específicas de la misma, si los niveles de responsabilidad y autoridad se encuentran bien definidos, y si es la adecuada con respecto a las metas y propósitos y a las circunstancias cambiantes de la empresa.

- Valorar la actuación y el desempeño de todas las áreas de la empresa comparando los resultados con las normas de ejecución.

- Determinar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

- Establecer mejores métodos y operaciones más eficaces.
- Realizar estudios para determinar las deficiencias actuales y potenciales, cuellos de botella, negligencias, decadencias, errores, desfalcos, mermas excesivas, pérdidas innecesarias, deficiente colaboración, fricciones entre ejecutivos y desdén de la organización.

Es importante que el personal de auditoría interna en el desarrollo de este tipo de trabajo, posea además de las -- cualidades señaladas en la parte última del inciso 2.3.2.; un amplio conocimiento de los fundamentos de la planeación, organización, integración, dirección de los métodos de control y los fundamentos para hacer una evaluación razonable.

La formación académica debe contemplar estudios de mate-- rias como economía, finanzas, estadística, matemáticas, ingeniería industrial, administración de negocios, lógica, - etc., que contribuyan a una formación más completa del auditor.

En cuanto a sus características personales, el auditor interno debe tener inclinación hacia el análisis, un alto -- grado de imaginación y sobre todo prudencia y visión.

En resumen, el auditor administrativo debe ser todo un --
profesional, ético y un verdadero especialista en audito-
ría administrativa.

2.4.3 CARACTERISTICAS

La característica esencial de la auditoría administrativa radica en que está enfocada a juzgar a la entidad "como un todo"; pues representa la aplicación de técnicas y experiencias del auditor, sobre los controles, métodos y sistemas, formas de operación, normas, realizaciones, funciones, actividades, etc., de toda la organización o parte de ella. Además se caracteriza también por lo siguiente:

- . Profundiza en el examen del proceso administrativo, - lo que representa una garantía para la administración de la entidad, al determinar hallazgos, ineficiencias, ausencia de coordinación, burocratismos, duplicidad de funciones, incompatibilidades, desperdicios, etc.
- . Es un servicio profesional integral interdisciplinario en el que normalmente participan profesionales - de diversas ramas del saber humano, entre los que - pueden mencionarse:
 - . Licenciado en Administración
 - . Ingeniero en Sistemas

- . Licenciado en Relaciones Industriales
- . Ingeniero Metalúrgico
- . Ingeniero Industrial
- . Licenciado en Derecho
- . Etc., Etc.

Cada uno de estos profesionales o técnicos debe desarrollar la parte que le corresponda con base a su especialización, todos bajo la dirección, coordinación y supervisión del auditor interno, el cual debido al tipo y naturaleza de sus actividades es el experto en auditoría y el que conoce profundamente los manuales de operación, objetivos, políticas, procedimientos y el sistema de información de la empresa.

- . Se refiere a hechos presentes y futuros.
- . El trabajo se efectúa en forma detallada.
- . Evalúa la eficiencia y desempeño administrativos.
- . Opinión autorizada de la eficiencia con que se está administrando la sección examinada o la empresa en su conjunto.

2.4.4 CAMPO DE ACCION DEL AUDITOR EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En términos generales, la entidad constituye el universo a examinar dentro de la auditoría administrativa. Por tanto, cualesquiera de los departamentos o secciones de la misma, son o pueden ser también materia prima de esta auditoría, - lógicamente tomando en consideración lo integral de la misma; es decir, el auditor interno deberá tener cuidado al efectuar la selección de tal manera, que ésta se haga con criterio.

En tal virtud, este examen puede realizarse de dos maneras diferentes, como se aprecia a continuación:

EXAMEN VERTICAL

Esto se refiere a estudiar, analizar y evaluar de un departamento sus:

- Objetivos
- Políticas
- Organización
- Sistemas y Procedimientos
- Recursos Humanos
- Recursos Materiales
- Etc., Etc.

Esto asimismo debe hacerse en cada una de las áreas o departamentos de la entidad.

EXAMEN HORIZONTAL

Se refiere a estudiar, analizar y evaluar simultáneamente los objetivos de todos los departamentos o secciones de la empresa. Para continuar después con el examen del total de las políticas de los diferentes departamentos; posteriormente, se procederá a estudiar la organización de todos los componentes de la empresa y así sucesivamente con los sistemas, procedimientos, recursos, etc.

VENTAJAS DE ESTOS TIPOS DE EXAMEN

VERTICAL

Se juzga integralmente a cada departamento.

Se determina la consistencia, compatibilidad y congruencia de su proceso administrativo.

HORIZONTAL

Se determina aisladamente la congruencia de los elementos del proceso administrativo.

2.4.5 INFORME

Una vez terminada la auditoría administrativa, los resultados obtenidos le permiten al auditor interno, tener una visión completa de su examen para formular y presentar su informe.

Es indudable que los reportes de este tipo de auditoría -- son de sumo interés para altos directivos y funcionarios de la empresa, pues a través de ellos el auditor actúa en beneficio de la administración al revelar situaciones anormales, deficiencias e irregularidades y las recomendaciones pertinentes para su solución.

Es el informe del auditor, producto final de su trabajo, - en donde reposa la confianza de los interesados sobre las áreas examinadas y en muchos casos, es la única parte que se conoce de su labor.

Debido a la importancia y responsabilidad que lo anterior representa para dicho profesional, es fundamental que - le dedique la mayor atención posible a la estructura, contenido, forma y presentación de este documento debiendo - ser cuidadoso y diplomático en todo momento.

Dentro de los aspectos importantes que se pueden comentar

en relación al informe de auditoría administrativa, destacan los siguientes:

a) Concepto.

Es el documento que consigna la situación administrativa de la entidad en general, de una división, un departamento o sección de la misma y que sirve de base para superar la administración actual, a través de las medidas correctivas sugeridas por el auditor interno.

b) Formato.

El reporte puede seguir la siguiente estructura:

- Propósito y alcance.
- Hechos sobresalientes:
- Aspectos discutidos con la supervisión.
- Prácticas corrientes (detalle).
- Discusión o comentarios.
- Recomendaciones.
- Anexos.

La sección de "Hechos Sobresalientes" se refiere a la inclusión de todo hallazgo o hecho de importancia, expuesto en forma breve pero de manera notoria. El resumir al inicio del informe los aspectos más sobresalientes, se propo

ne el auditor que se atraiga la atención y se despierte - el interés en el lector, de tal manera que sienta el deseo de proseguir en la lectura para conocer mayores detalles.

Posteriormente, se hará alusión a los pormenores de "aspectos tratados con los supervisores y otros empleados" -- con relación a la sección precedente.

Habrã que indicar también "prácticas comunes y corrientes" y un punto de vista de las mismas, con relación al aspecto examinado. El llevar esta secuencia permite al lector seguir un patrón lógico de lectura, al enterarse en primer lugar de todo aquello que le interesa y después, de los de talles y antecedentes que respaldan esa información.

En la sección "discusiones o comentarios", se señalan las prácticas propuestas, los comentarios u observaciones, -- los argumentos o razones en favor o en contra de una acción determinada, las conclusiones generales, etc.

c) Tipos de Informes.

Los informes de auditoría administrativa pueden presentarse de diversas maneras, la forma a escoger depende en gran parte del tipo específico de auditoría y de los deseos de

la alta dirección.

Los reportes por lo general se rinden por escrito en forma de memorandos, cartas o cuestionarios; sin embargo -- cuando se trate de aspectos confidenciales o de naturaleza controvertible se rendirán primero verbalmente.

La presentación del documento puede consistir, en un cambio de impresión verbal respecto a los aspectos de mayor importancia; en un escrito donde figuren hallazgos y recomendaciones y en un informe verbal, final, a la dirección. Así también, suele suceder, en que se presente un informe posterior para completar los aspectos no terminados.

Por lo que atañe a su contenido, éstos pueden ser especiales o técnicos, pues debido al tipo específico de auditoría de que se trate; la clase de información y el modo - en que ésta se presente, será fundamental para la interpretación adecuada de los mismos.

En auditorías por largos períodos, es común la emisión de tres diversas clases de informes, a saber: preliminar, - de progreso y final.

Por lo general, los informes preliminares subrayan la finalidad y alcance de la auditoría y contribuyen a esclare

cer la intención y amplitud de la revisión, a fin de que no surja antes de avanzar demasiado en el trabajo, algún malentendido por parte de los afectados. Los informes de progreso tienen como fin, señalar lo que se ha venido realizando, los hechos importantes que han sido descubiertos, las medidas correctivas aplicadas y las recomendaciones - propuestas hasta la fecha de su emisión. Esta clase de informes se emiten a determinados intervalos, dependiendo de las necesidades y al finalizar la auditoría. También pueden elaborarse por cada departamento, división o actividad de función.

Los informes finales comprenden por lo regular un resumen de los aspectos incluidos en los reportes detallados y, en general, se les emplea como guía en la discusión de aspectos importantes con la dirección. Atendiendo a lo anterior, los diversos tipos de informe de auditoría administrativa se clasifican de la siguiente manera:

C L A S I F I C A C I O N G E N E R A L

		Juntas
F O R M A	Verbal	Entrevistas Durante la Revisión
	Escrito	Memorando Cartas (Informe de Auditoría) Cuestionario
C O N T E N I D O		Especiales
		Técnicos
		Preliminares
P E R I O D I C I D A D		De Progreso Finales

d) Consideraciones Importantes..

La preparación cuidadosa del informe con todos los aspectos y recomendaciones, corona el trabajo. Es por ello -- que el auditor interno al proceder a formularlo, debe tener muy en cuenta además de las recomendaciones indicadas en el punto 2.3.5, las que se comentan a continuación y que son necesarias en la elaboración del informe de cualquier tipo de auditoría:

- Se debe prestar atención especial a la ortografía, puntuación y reglas gramaticales en general.
- Debe estar concebido en forma impersonal, utilizando en su redacción la tercera persona del singular.
- Conviene evitar todo término o expresión técnica, modismos o frases hechas.
- Poner sumo cuidado a la expresión, estructura de párrafos y frases y unidad correctas.
- Usar palabras y expresiones en forma cortés que eviten innecarias brusquedades.

- Debe ser veraz y oportuno.
- Evitar pronunciamientos anticipados y prejuicios personales.

CAPITULO III

DESARROLLO DE LA AUDIITORIA INTERNA CONSIDERANDO
A SUS TRES ELEMENTOS: AUDITORIA FINANCIERA, AU-
DITORIA OPERACIONAL Y AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- 3.1 GENERALIDADES
- 3.2 PLANEACION ANUAL DE AUDITORIAS
- 3.3 PLANEACION ESPECIFICA DE LA
AUDITORIA
- 3.4 EXAMEN Y EVALUACION DEL CONTROL
INTERNO
- 3.5 ELABORACION DEL PROGRAMA DE TRABAJO
- 3.6 EJECUCION DE LA AUDITORIA
- 3.7 ANALISIS Y EVALUACION DE RESULTADOS
- 3.8 PAPELES DE TRABAJO
- 3.9 INFORME

3.1 GENERALIDADES

Una inquietud persistente en todos los niveles de una organización es sin lugar a dudas, el conocer y definir cada una de las actividades a realizar.

La auditoría interna evidentemente, no es la excepción a esa regla y por ello requiere para su desarrollo de una serie de pasos lógicos.

En el capítulo anterior se estudió de manera general, algunos aspectos importantes de los elementos componentes de la función de auditoría interna; es decir, de las auditorías financiera, operacional y administrativa. De ahí que en este capítulo, se haga mención a la metodología que el auditor interno debe seguir al contemplar dichos elementos en el desarrollo de su trabajo.

Puede decirse que metodología, es el conjunto de procedimientos ordenados en secuencia lógica cuyo fin es alcanzar el logro de los objetivos trazados, a través de la óptima utilización de los recursos.

El contar con una metodología expresamente definida que permita sistematizar todos y cada uno de los pasos de la revisión, es fundamental para el logro de resultados --

efectivos en el menor tiempo posible; es por ello que - esta constituye, la gufa idónea para el cumplimiento eficiente de los objetivos y metas de la auditorfa interna.

La metodología que ha de seguirse tiene caracterfsticas - específicas y debe considerar diversas fases o etapas para el desarrollo del trabajo sistemático.

El maestro Juan Ramón Santillana González en su obra "Auditorfa Interna Integral", nos presenta las fases que debe comprender el examen de los aspectos financiero, operacional y administrativo de la empresa, mismas que se describen a continuación:

"PARA REVISAR LOS ASPECTOS OPERACIONAL Y ADMINISTRATIVO"

"Primera Fase".

* "Identificarse con la empresa o dependencia a auditar".

"Segunda Fase"

* "Efectuar un análisis de la función sujeta a auditorfa - (contemplar el estudio de control interno)".

"Tercera Fase".

"Elaborar un programa específico para la revisión de los - aspectos operacional y administrativo"... verificar si lo que se le transmitió al auditor o si lo que éste logró captar durante las dos primeras fases es correcto; ...".

"Esta fase, concretamente, es de combinación: lo actual, con lo supuesto ideal que debe ser".

*(En esta fase "aplicar los programas para verificar la corrección y oportunidad de la información financiera").

"Cuarta Fase".

"Aplicar el programa elaborado en la fase anterior".

"Quinta Fase".

*"Presentar el informe integrado a los resultados que se - obtengan de la verificación de la corrección y oportunidad de la información financiera".

"Sexta Fase".

* "Establecer y definir un programa calendarizado, para

dar seguimiento y ver que se cumplan las observaciones y sugerencias planteadas en el informe de auditoría interna integral".

A cada una de estas etapas corresponden diversos pasos, - mismos que integran la metodología específica del trabajo a realizar. Estos pasos se analizan en los puntos siguientes de este capítulo.

* Fases para la revisión del aspecto financiero. En este caso el estudio del control interno es con objeto - da determinar el alcance que se le ha de dar a las pruebas de auditoría de los estados financieros.

3.2 PLANEACION ANUAL DE AUDITORIAS

Toda actividad profesional realizada por el hombre, ya sea en forma individual o de manera colectiva, requiere de una planeacion adecuada a fin de alcanzar el éxito deseado; -- pues, de otro modo, surgirán dificultades y frustraciones -- que llevarán al fracaso los objetivos que se hayan delineado, resultando en perjuicio del propio individuo y de la institución de que se trate.

La auditoría interna como actividad profesional también -- debe ser planeada, hecho que se encuentra contemplado en las normas de auditoría generalmente aceptadas referentes a la ejecución del trabajo, donde se establece que el -- trabajo de auditoría debe ser cuidadosamente planeado.

En virtud de ello, el auditor interno debe enfocar la -- planeación de auditoría bajo dos puntos de vista, si se pretende un trabajo de calidad profesional:

- a) Efectuar una planeación anual de las intervenciones a realizar por el departamento de auditoría interna.
- b) Realizar una planeación específica de cada una de las revisiones.

En este punto nos referiremos únicamente al primer caso - pues el segundo se tratará posteriormente y para ello, es preciso establecer en primer término lo que se entiende - por planeación. Según el diccionario Larousse, planear significa "trazar un plan de una obra, imaginar, proyectar".

La planeación es la parte de la metodología que se realiza previamente a la ejecución del trabajo, en la cual - se determinan los procedimientos, el personal y el tiempo que se va a emplear, con el fin de asegurar de que éstos serán aprovechados de la mejor forma posible.

Antes de llevar a cabo la planeación anual de auditorías es conveniente dar la importancia a la formulación de objetivos y ello se refleje en un plan bien definido para el logro de los mismos, el cual debe incluir, la selección de personal calificado y en número suficiente, la implantación de un buen programa de adiestramiento que mejore la eficacia de la mano de obra, la evaluación periódica del personal y el establecimiento de una base de control de tiempo y costo y de las tareas a realizar.

Así también es importante que se cuente con la aprobación y pleno respaldo de la dirección, pues sin ello, lo

más probable es que tarde o temprano surjan dificultades de diversa índole y básicamente de colaboración, por parte - de los responsables de la función o departamento sometido a estudio.

La conformación de un programa anual de intervenciones es - esencial, para asegurar la adecuada cobertura de los aspectos prioritarios de la empresa, prever oportunamente los recursos necesarios e informar a los niveles directivos con la debida anticipación acerca de los trabajos a realizar.

La experiencia y los conocimientos generales que el auditor interno adquiere de la empresa, son de mucha utilidad para que pueda realizarse una adecuada planeación anual, pues - de esta manera, advierte las condiciones y circunstancias imperantes en la empresa. Sabe a qué dedicar más tiempo y por dónde empezar, y cuáles aspectos de la organización - requieren de una atención mayor.

Los puntos esenciales que deben contemplarse para llevar - a cabo dicha planeación, son los siguientes:

- El auditor interno debe asegurarse, de que se cubran los aspectos prioritarios de la entidad que requieren necesariamente ser revisados. Para ello, deben tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Principales recursos manejados por la empresa.
- b) Areas o recursos expuestos a mayores riesgos.
- c) Areas, funciones, actividades u operaciones no examinadas con anterioridad.
- d) Recurrencias de anomalías y desviaciones en los métodos de control, sistemas y programas.
- e) Problemas importantes no resueltos.
- f) Salvedades y recomendaciones de auditores externos.
- g) Peticiones expresas de los funcionarios y ejecutivos, para revisar algún aspecto importante que - - afecte en el buen funcionamiento de las áreas que dirigen.
- h) Otros aspectos que de acuerdo a las circunstancias que subsistan en la empresa, requieran ser considerados.
- i) Al seleccionar las áreas o funciones a auditar, - es necesario evaluar que el tiempo y esfuerzo que serán invertidos, aporten mayores beneficios para el mejor funcionamiento del negocio y el cumpli--miento de sus metas y objetivos. Por tal motivo, debe evitarse que se realicen auditorías, donde - existan pocas probabilidades de que se obtengan - beneficios superiores al costo de la revisión.

- Determinados los aspectos más importantes a exami-

nar, se hará la calendarización de las revisiones que sean susceptibles de efectuarse en el término de un año, considerando la época que más convenga para su realización.

- Habiendo programado las intervenciones que se efectuarán en ese lapso de tiempo, se determinará en forma estimativa en base a los objetivos generales que se persiguen en cada revisión, la duración de cada una de ellas y el personal que intervendrá en las mismas.

La estimación del tiempo para cada auditoría conviene efectuarla por semanas, ya que de esta forma se controla que el avance del trabajo vaya de acuerdo, precisamente, a un número de semanas que se tienen ya previstas para su realización.

El llevar el control de tiempo evitará que llegue a excederse en forma considerable la duración de cualquier auditoría, en casos no justificados o que no se ameritan.

- Deben destinarse cierto número de días para trabajos especiales que pudieran presentarse.

- En el caso de que el personal disponible resulte insuficiente para el adecuado cumplimiento de las revisiones programadas, se tendrá que evaluar y decidir sobre:
 - a) Ampliación de la plantilla de personal en su oportunidad, previa justificación y autorización.
 - b) Jerarquización y selección de prioridades de revisión.
 - c) Adecuación de alcances para cada revisión, sin de trimento de los resultados.

- Es importante que la programación anual de intervenciones que se haya realizado, se comente directamente con el ejecutivo principal de la alta dirección, no sólo para someterla a su consideración y aprobación sino para recibir su consejo, el cual resulta de gran valor, tomando en cuenta que debido a la alta investidura de su cargo puede percatarse de circunstancias especiales que se encuentran afectando a la empresa y por lo mismo, deben de considerarse al realizar dicha programación.

Es conveniente que el área de auditoría dependa de tal ejecutivo, con el fin de que tenga la independen

cia necesaria que evite la presión de los grupos particulares dentro de la empresa. Mientras más alta sea la ubicación e importancia que se le dé, menor oposición encontrará en el desarrollo de su trabajo.

- Será muy conveniente que el auditor en jefe, cuente con un tablero de programación para el control de las tareas a realizar durante el año, y en el cual se -- inscribirá, cada una de las mismas asignándoles un número en forma progresiva para su mejor manejo, la fecha en que se recibe la orden y a quién le fue enco--mendada; el plazo fijado para su ejecución, la clase de trabajo a desarrollar y cualquier otra información que se considere útil.

En la lámina que se presenta a continuación, se puede apreciar la forma y contenido de un tablero de programación de auditorías.

CONTROL DE AUDITORIAS

N° REVISIÓN	ESPECIFICACION	CLASE	ENCOMENDADA A	PLAZO DE EJECUCIÓN		OBSERVACIONES
				N° Sem	FECHA INICIO TERMINO	
1.	Auditoría de Caja y Bancos	A	Núñez	3	4-Ene 22-Ene	Ayudantes Luna y Ildoz
2.	Auditoría de Citas por Cobranza	A	Robledo	4	4-Ene 29-Ene	Ayudantes Rojano y Millán
3.	Auditoría de Inventarios	A	Jiménez	6	4-Ene 12-Feb	Ayudantes Rubio, Pérez y Glez.
4.	Auditoría de Personal	A	Rodríguez	6	4-Ene 12-Feb	Ayudantes Ibañez y León
5.	Nuevo equipo para la cafeteria	AS	Díaz	3	1-Feb 19-Feb	Estudiar e investigar propuestas
6.	Auditoría al Sistema de Valuación de Méritos	A	Núñez	3	1-Feb 19-Mzo	En todas las divisiones
7.	Invest. de Control de Producc.	I	Robledo	4	29-Feb 29-Feb	Diseño MXZ
8.	Estudiar Control Presupuestal	AS	Jiménez	6	15-Feb 25-Mzo	Con Rubio y Pérez
9.	Investigación de Organiz. de Herramientas	I	Rodríguez	3	15-Feb 4-Mzo	Servicio de Post-venta
10.	Aud. Departamento de Equipos	A	Díaz	3	22-Feb 11-Mzo	Con Ibañez y León
11.	Estudio de Equipo EDP	S	Núñez	4	22-Mzo 15-Abr	Flexibilidad de la equi- pación
12.	Investigación tramite de pedidos de clientes	I	Robledo	5	1-Mzo 1-Abr	Con Rojano y Millán
13.	Nueva Sucursal Satélite	SP	Jiménez	8	26-Mzo 20 May	Ayudar a organizar Sistemas de oficina
14.	Auditoría de Activo Fijo	A	Rodríguez	6	7-Mzo 15-Abr	Con Ibañez y León
15.	Auditoría de Proveedores	A	Díaz	5	14-Mzo 15-Abr	Con Glez y Rubio

A: Auditoría
 AS: Auditoría Especial
 I: Investigación

3.3 PLANEACION ESPECIFICA DE LA AUDITORIA

Hecha la selección de la auditoría a practicar de acuerdo a la programación anual establecida, se hará la planeación de la misma con el fin de que pueda realizarse de la mejor forma posible, se ejerza un adecuado control sobre el grado de avance del trabajo y se logre el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, incluyendo el tiempo.

Como se dijo en el punto anterior, la planeación está fundamentada en una norma de auditoría generalmente aceptada referente a la ejecución del trabajo, así como en ciertos pronunciamientos normativos emitidos por la comisión de Principios de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos y en los cuales se señala, que la planeación implica prever cuáles procedimientos de auditoría van a emplearse, la extensión y oportunidad en que van a ser utilizados y el personal que debe intervenir en el trabajo. En virtud de ello, al realizarse la planeación de la auditoría, ésta debe incluir básicamente los siguientes aspectos:

- La naturaleza y el alcance del examen.
- Los procedimientos y técnicas a utilizar.
- La oportunidad con que deben aplicarse los procedimientos de auditoría.

- La asignación y utilización del personal para cada una de las fases concretas del trabajo.
- La explicación del trabajo a realizar.
- La determinación de los papeles de trabajo que se requieren.
- Las fechas estimativas del inicio y término de cada etapa del trabajo, indispensable para saber si éste se desarrolla a un ritmo satisfactorio.
- La fecha probable de la lectura preliminar del informe.

La planeación de la auditoría no debe ser rígida ni inflexible, el auditor interno debe estar preparado para hacer modificaciones a los planes si durante el desarrollo del trabajo se presentan situaciones imprevistas; o cuando exista la necesidad de hacer variaciones o ampliaciones a los planes previamente establecidos.

Consideramos que la parte más importante de cualquier auditoría es la etapa de planeación. No existe otra etapa capaz de afectar más el éxito del trabajo, que el tiempo empleado en la planeación del alcance general y el curso de la auditoría. Por tal motivo, el auditor debe practicar una investigación previa con respecto a la naturaleza y condiciones particulares de la áreas, operaciones,

programas o recursos sujetos a revisión, con el objeto - de que se obtengan elementos necesarios para planear adecuadamente dicho trabajo.

Esta investigación previa, que debe realizarse para asf - acatar lo dispuesto en dichos pronunciamientos, comprende principalmente las siguientes actividades:

- a) Entrevistas con los funcionarios responsables del área o función a revisar.

Mediante estas entrevistas el auditor interno, además de que adquiere un conocimiento general del área o función a examinar, conoce también aquellos aspectos que son de especial interés para el personal ejecutivo responsable de las mismas.

En la entrevista, el auditor ha de definir en forma clara, el tipo de servicio que el funcionario espera y el objetivo que con él se persigue, asimismo, debe rá de explicar en qué va a consistir el trabajo (aclarando las dudas que pudieran presentarse), la duración del mismo, la fecha probable de la entrega del informe y todos aquellos puntos que por su naturaleza, ameriten ser definidos antes del inicio de la auditoría.

b) Visitas a las instalaciones.

La visita a las oficinas e instalaciones del área sujeta a revisión, tiene por objeto observar las situaciones y condiciones en que se desarrollan las operaciones e identificar síntomas de problemas. El auditor podrá así percatarse de algunos aspectos importantes como pueden ser, tipo y condiciones de la maquinaria, protección de los activos, condiciones y manejo de los inventarios, etc.

Además, durante esta etapa, podrá sostener entrevistas de manera informal con empleados del área a revisar, obteniendo de ellas mucho provecho.

c) Estudio del área.

Este estudio consiste en el conocimiento por medio de documentación que le es proporcionada al auditor, en relación a los siguientes puntos:

- Objetivos del área
- Políticas del área
- Estructura organizacional
- Funciones y procedimientos

- Información financiera
- Reglamentación federal, estatal y municipal que resulte aplicable.
- Contratos y documentos varios
- etc., etc.

d) Revisión de informes y papeles de trabajo de auditorías anteriores para aprovechar la experiencia acumulada.

Son un medio útil para la planeación de la auditoría pues a través de ellos, se conoce la situación que guarda el área a examinar y los problemas que subsisten en ella; así como también, aquellos puntos que por motivos de tiempo no fue posible analizarlos, pero que sin embargo deben ser considerados.

e) Investigación de aspectos generales sobre estadísticas y programación-presupuestación.

Las estadísticas de años anteriores permiten calcular la tendencia y analizar la ejecución de las operaciones efectuadas. Su análisis ayuda a juzgar la aptitud que se tiene para lograr los objetivos, y pone de manifiesto los aspectos en que deban mejorarse las ac

tividades.

Por su parte, el presupuesto del área es el instrumento de verificación del rumbo y del ritmo de las funciones de toda organización. Lo integran los estados analíticos e informes descriptivos de los programas y proyectos.

La revisión retrospectiva de las estadísticas, aunada a la revisión prospectiva del presupuesto, contribuyen a la mejor comprensión del funcionamiento de las operaciones o aspectos a revisar.

f) Estudio y evaluación del control interno.

No obstante que este tema se trata por separado, mencionaremos la importancia de que el auditor interno realice esta función durante esta etapa de trabajo -- para la correcta planeación del mismo.

Con toda la información obtenida de los puntos mencionados, dicho auditor contará con elementos suficientes para efectuar una adecuada planeación pues conocerá -- los objetivos específicos, las condiciones y las limitaciones del trabajo concreto a realizarse y las características particulares del área u operación a --

revisar; con lo cual, se determinarán los procedimientos de auditoría a ser utilizados y el tiempo que empleará -- el personal designado en las diferentes etapas del trabajo.

El resultado de dicha planeación se plasma en un programa de trabajo para dejar evidencia de haber planeado la auditoría. La elaboración del programa de trabajo se comenta con detalle en un punto posterior del presente capítulo.

3.4 ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

Uno de los aspectos más importantes en el trabajo de auditoría interna, lo constituye el examen y evaluación -- del sistema de control interno implantado por la administración de la empresa. Este debe coordinarse de tal forma que permita alcanzar las metas y objetivos propuestos.

El análisis y evaluación de un sistema de control interno comprenderá: conocimiento de la estructura del sistema, es decir, de los procedimientos, políticas, mecanismos y registros que lo conforman; su eficacia para proporcionar datos fidedignos, oportunos y útiles, así como para salvaguardar los intereses de la empresa; y la seguridad de que se encuentra funcionando de manera efectiva respondiendo a las necesidades de la misma.

Para dar cumplimiento eficaz a esta parte de la metodología, es necesario que el auditor interno tenga bien precisados los aspectos más importantes inherentes al "Control Interno", como son: concepto, objetivos, elementos y métodos de registro, mismos que se comentan a continuación.

3.4.1 Concepto

Joaquín Gómez Morfin en su libro El Control interno de los negocios (México, 1969), nos dice que "el Control Interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos de tal forma que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información - segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa y también promover la eficiencia de las operaciones y la -- adhesión a la política administrativa prescrita".

Por su parte, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C., a través de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría en el boletín E-02, señala: "El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, - verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y -- provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración".

Por estas definiciones podemos percatarnos, de la estrecha relación que existe entre el control interno y los -

tres tipos de auditoría a que nos hemos venido refiriendo; pues como lo señala el maestro Juan Ramón Santillana en su libro Auditoría Interna Integral; "de esta definición -- (Boletín E-02) se determinan cuatro objetivos del control, mismos que se relacionan con cada tipo de auditoría. A continuación los referidos...:"

"Objetivo 1. Obtención de información financiera veraz y confiable :"

"Objetivo 2. Promoción de eficiencia en la operación del negocio:"

"Objetivo 3. Que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la empresa;"

"objetivo 4. Protección de los activos de la empresa: resultado de la observancia de los otros tres objetivos."

Identificados los objetivos básicos del control interno, se podrá observar que el primero de ellos es el objetivo de la auditoría interna tradicional o auditoría financiera; y en cuyo caso, la evaluación de dicho control juega

un papel importante para determinar el alcance en el examen de los estados financieros, pues dependiendo de la -- bondad del mismo se definirá la amplitud que se le dará a las pruebas de auditoría, a fin de poder expresar -- una opinión sobre el rubro que se audite.

Por lo que se refiere al segundo objetivo, "Promoción de eficiencia en la operación del negocio", es exactamente la esencia y objetivo de la auditoría operacional; de -- donde se desprende que el control interno es el campo de acción de la auditoría de operaciones, misma que actúa -- sobre las diversas formas de control establecidas en los departamentos operativos, desde su origen hasta su fin, identificando las causas y los efectos que producen en el desenvolvimiento de las actividades y funciones de la empresa.

Por lo que atañe al tercer objetivo del control, "provo-- car la adherencia a las políticas establecidas por la administración de la empresa", es uno de los aspectos más importantes a revisar en la auditoría administrativa; y el auditor al evaluar el control interno, tomará en consideración no solamente el que se esté cumpliendo con las políticas prescritas por la dirección, sino que también éstas contribuyan a que la empresa se halle funcionando -

en debida forma para el logro de sus objetivos.

3.4.2 Objetivos del Control Interno

No obstante que éstos se trataron en el punto que antecede, a continuación nos referiremos a ellos con mayor detalle.

Joaquín Gómez Morfín en su libro "El Control Interno en los Negocios", (México, 1969), los puntualiza de la -- manera siguiente, a fin de esclarecer las dudas que pu-- dieran suscitarse:

- 1) "Comprobación de la veracidad de los informes y estados financieros, así como de cualquier otro dato procedente de la contabilidad".
- 2) "Prevención de fraudes, y en caso de que sucedan, -- la posibilidad de descubrirlos y determinar su -- monto".
- 3) "La localización de errores y desperdicios innecesarios, promoviendo al mismo tiempo la uniformidad y la corrección al registrar las operaciones".
- 4) "Estimular la eficiencia del personal mediante la

vigilancia que se ejerce a través de los informes de contabilidad relativos".

- 5) "En general, salvaguardar los bienes y obtener un control efectivo sobre todos los aspectos vitales de un negocio".
- 6) "Posibilitar la localización de errores involuntarios que en algunas ocasiones constituyen pérdidas considerables".

El Instituto Mexicano de Contadores, A. C.; en las "Normas y Procedimientos de Auditoría", México, 1981, señala que los objetivos que se pretenden lograr con el establecimiento del control interno (de manera no limitante) son:

- 1) "Protección de los activos de la empresa. Se pretende proteger los recursos, por medio del establecimiento de medidas adecuadas para lograr el objetivo previsto" (asegurar los activos, afianzar al personal que corresponda, tener caja de seguridad, etc.).
- 2) "Obtención de información correcta y segura. Este objetivo es la meta de los sistemas implantados --

tanto contables como administrativos. Así la formulación de los reportes, y la oportunidad con que se entreguen a la Dirección son importantes, puesto que dichos reportes originarán las acciones administrativas o decisiones y, si esta información es veraz, las decisiones que se tomen considerando la capacidad de los funcionarios autorizados -- para emitirlos serán adecuadas".

- 3) "La optimización de las operaciones. La eficiencia del personal, generalmente se logra de acuerdo con las condiciones de trabajo adecuadas, tales como: ambiente favorable, prestaciones adecuadas, remuneraciones acordes con la eficiencia del personal correspondiendo así a sus esfuerzos y lograr su confianza".

- 4) "El cumplimiento de las políticas prescritas por la administración. Para que exista adhesión a las políticas deben existir manuales de procedimientos en los cuales se expliquen las normas que deben seguirse, lo cual traerá como consecuencia una mayor cohesión entre los directivos y los empleados para el logro de los objetivos".

El cumplimiento de los dos primeros objetivos cubren el aspecto de controles internos contables y los dos últimos se refieren a controles internos administrativos.

3.4.3 Elementos del Control Interno

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., a través de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría (boletín E-02), nos presenta la clasificación de los elementos constitutivos del control interno de la siguiente manera:

1) Organización. En este elemento intervienen:

- a) "La dirección. Que asume la responsabilidad de la política general de la empresa y de las decisiones tomadas en su desarrollo".

- b) "La Coordinación. Que adapta las obligaciones y necesidades de las partes integrantes de la empresa a un todo homogéneo y armónico, que previene los conflictos propios de invasión de funciones o interpretaciones contrarias a las asignaciones de autoridad".

c) "División de Labores. Que define claramente la independencia de las funciones de operación, custodia y registro".

d) "Asignación de Responsabilidades. Que establece con claridad los nombramientos dentro de la empresa, su jerarquía y delega facultades de autorización congruentes con las responsabilidades asignadas".

2) "Procedimientos. La existencia del control interno no se demuestra sólo con una adecuada organización, también es necesario que sus principios se apliquen en la práctica mediante procedimientos que garanticen la solidez de la organización"; siendo éstos, los siguientes:

a) "Planeación y Sistematización: Es deseable encontrar en uso un instructivo general o una serie de instructivos sobre funciones de dirección y coordinación, la división de labores, el sistema de autorizaciones y fijación de responsabilidades".

b) "Registros y Formas. Un buen sistema de control

interno debe procurar procedimientos adecuados para el registro completo y correcto de activos, pasivos, productos y gastos.

c) "Informes. Desde el punto de vista de la vigilancia sobre las actividades de la empresa y sobre el personal encargado de realizarlas, el elemento más importante de control es la información interna; requiriéndose su estudio cuidadoso para tomar decisiones y corregir deficiencias".

3) "Personal. Por sólida que sea la organización de la empresa y adecuados los procedimientos implantados, el sistema de control interno no puede cumplir su objetivo si las actividades de la empresa no están continuamente en manos de personal idóneo". Este elemento cubre los siguientes requisitos:

a) "Entrenamiento. Mientras mejores programas de entrenamiento se encuentren en vigor, más apto estará el personal encargado de las diversas funciones de la empresa".

b) "Eficiencia. Después del entrenamiento, la efi

ciencia dependerá del juicio personal aplicado - en cada actividad".

c) "Moralidad. Los requisitos de admisión y el -- constante interés de los directivos por el comportamiento del personal son ayudas importantes al control".

d) "Retribución. Es indudable que un personal retribuido adecuadamente cumple mejor con los pro pósitos de la empresa".

4) "Supervisión. Es necesaria la vigilancia constante para que el personal desarrolle los procedimientos a su cargo de acuerdo con los planes de la organización. La supervisión se ejerce en diferentes niveles, por diferentes funcionarios y empleados en -- forma directa e indirecta".

5) "Auditoría Interna. En negocios de mayor importancia, la supervisión del control interno amerita de un departamento de auditoría interna, que actúe como vigilante constante del cumplimiento de la empresa - con los otros elementos de control: organización, - procedimiento y personal. Así la función de audito-

rfa es a su vez, un elemento importante del mismo "control interno".

3.4.4 Métodos de Registro para el estudio y evaluación del control interno.

La evaluación del control es básicamente la impresión mental que las diversas actividades de la empresa provocan en el auditor. No obstante, es necesario que dicha evaluación se haga constar en papeles de trabajo, de acuerdo a los siguientes métodos:

- a) Descriptivo. El cual consiste como su nombre lo indica, en la descripción de las diferentes actividades de los departamentos o funcionarios y empleados, y los registros de contabilidad que intervienen o forman parte del sistema.

Esta descripción debe hacerse en forma objetiva y siguiendo el curso integral de la operación o actividades en los diversos departamentos; debe tenerse en cuenta la operación del departamento o empleado precedente y su vinculación con el departamento siguiente.

- b) Gráfico. Se refiere a presentar objetivamente la organización y los procedimientos vigentes en las --diversas áreas de la empresa, ya sea en forma separada o conjunta, a través de diagramas de flujo, --organigramas, cuadros y gráficas.
- c) Cuestionario. Este consiste en formular preguntas -relativas a los aspectos básicos del control interno del departamento o función a auditar. Se elabora de antemano para que después el personal afectado conteste las cuestiones planteadas, apegándose a las medidas de control que realmente se tengan en vigor.

El maestro Juan Ramón Santillana en su libro "Auditoría - Interna Integral", nos comenta que en ninguno de los tres métodos señalados "se trata con relativa profundidad un --elemento clave para la operación, administración, control y marcha del negocio, elemento sin el cual éstas, sencillamente, no existirían. Este elemento es el humano". De ahí por consiguiente, que dicho autor desarrolle un nuevo cuarto método siendo éste, el siguiente:

- d) Detección de Funciones Incompatibles. Consiste en -el uso de sencillos cuestionarios mediante los cua--

les, el auditor detecta funciones incompatibles del personal involucrado en la operación, administración, control y marcha de la empresa.

El cuestionario está dividido en cinco secciones o funciones claves contra las que se cruzan otras funciones, las cuales en caso de ser ejecutadas por la misma persona, darán lugar a una incompatibilidad. Esto es, en la hoja del cuestionario, en la parte superior derecha, se menciona la función clave y ahí mismo se anotan los nombres de los ejecutantes; a continuación, sobre el lado izquierdo de la hoja tenemos otras funciones y los nombres de los ejecutantes; sin embargo, si el nombre de alguna persona que realiza la función clave se repite en las otras funciones, constituye una función incompatible que será anotada en la columna de observaciones y, en consecuencia, será una falla de control interno.

En la lámina siguiente, se muestra el formato de una de las funciones mencionadas y que dicho autor nos presenta para la aplicación de este método.

Otras funciones	Observaciones
<p>1.4 Nombres de las personas que aprueban las rebajas y devoluciones sobre ventas.</p> <hr/> <hr/> <hr/>	
<p>1.5 Nombres de las personas que manejan registros iniciales de rebajas y devoluciones sobre ventas.</p> <hr/> <hr/> <hr/>	
<p>1.6 Verificar que haya buenos controles para la recepción de ingresos por correo, cobranza en tránsito, ventas a empleados, ventas de desperdicio y otros ingresos. En caso de no haberlos, considerar esta falla como función incompatible y anotar los nombres de la función clave No. 1</p> <hr/> <hr/> <hr/>	
<p>1.7 Nombres de las personas que preparan, suman, comprueban y autorizan los registros en diario general y en auxiliares.</p> <hr/> <hr/> <hr/>	

Otras funciones	Observaciones
<p data-bbox="98 178 477 263">1.8 Nombres de las personas que intervienen en el registro final o sea en el libro - mayor</p> <hr data-bbox="158 287 469 292"/> <hr data-bbox="158 319 469 325"/> <hr data-bbox="158 352 469 357"/>	

El auditor interno, en base a su criterio y experiencia - profesional elegirá el o los métodos que le permitan obtener mejores beneficios.

Con el resultado de esta evaluación, se podrán hacer las recomendaciones necesarias para mejorar el diseño y funcionamiento de los sistemas de control establecidos, y en base a la confiabilidad que éstos merezcan, determinar los objetivos específicos de la revisión.

Sólo después de una evaluación del control interno, el auditor estará en posibilidades de elaborar el programa de auditoría, el cual se trata a continuación.

3.5 ELABORACION DEL PROGRAMA DE TRABAJO

El programa de auditoría como se indicó en el punto 3.3, - representa el resultado final de la planeación. Y es primordialmente, una orientación para el auditor y una guía - para la más eficaz realización de su trabajo, pues contiene los procedimientos esenciales para alcanzar los objetivos de la auditoría, establece limitantes en cuanto a la responsabilidad del trabajo y no deja lugar a dudas en relación al alcance y al tiempo a utilizar.

Dentro de los detalles a estudiar referentes a este punto, destacan los siguientes:

a) Concepto

La Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del - Instituto Mexicano de Contadores Públicos, nos dice que - "es un enunciado, lógicamente ordenado y clasificado, de los procedimientos de auditoría que han de emplearse, la extensión que se les ha de dar, la oportunidad con que se han de aplicar y la asignación del personal".

b) Finalidades.

El programa tendrá las finalidades siguientes:

- Facilitar el cumplimiento ordenado de los procedimientos y evaluaciones de naturaleza análoga.
- Servir de guía con el propósito de evitar, en lo posible, que se incurra en omisiones o repeticiones.
- Ahorrar tiempo al auditor.
- Servir de estímulo a la imaginación de dicho profesional con el fin de sugerirle, por analogía, otros procedimientos o evaluaciones que debieran efectuarse.

c) Flexibilidad.

- El programa no habrá de ser aplicado con criterio inflexible. Por consiguiente, el auditor estará facultado para hacer uso del mismo con un grado razonable de flexibilidad; pues por circunstancias imprevisibles es necesario realizar modificaciones en el mismo.
- El auditor en todo caso tendrá que justificar en su informe cualquier variación de importancia, de más o menos, con que hubiere aplicado el programa.

d) Clasificación.

Considerando el tipo de trabajo a realizar y las diversas situaciones que puedan presentarse en el transcurso de la auditoría, los programas se clasifican de la siguiente manera:

- 1) Programa Estándar. Comprende los procedimientos a utilizar en circunstancias afines o similares, y
- 2) Programa Específico. Señala los procedimientos a aplicar en situaciones particulares. El auditor los elaborará de acuerdo a las características especiales que se presenten durante el desarrollo de su examen.

El primero de ellos ahorra trabajo al auditor, no obstante, debe adaptarse en los casos que así lo requieran. Permite además, el que no se omita ningún detalle al realizar la auditoría, pues de alguna forma, éstos se encuentran contemplados en dicho programa.

El auditor podrá combinar ambos programas o utilizar cualquiera de ellos de acuerdo a su criterio.

e) Contenido.

Un buen programa de trabajo debe incluir básicamente los siguientes puntos:

- Descripción y objetivo de cada procedimiento.
- Tiempo estimado para el desahogo del mismo y el alcance que se le asignó a la prueba.
- Fechas de inicio y terminación del procedimiento.
- Nombre e iniciales de los auditores que intervinieron en la aplicación de dichos procedimientos.
- Referencia a los papeles de trabajo en donde se haya plasmado el procedimiento.
- Se anotará la oportunidad de aplicación de los procedimientos, o en su caso, la ampliación o reducción o la no aplicación de los mismos.

f) Ventajas.

- Es un plan a seguir con el mínimo de dificultades técnicas.

- Prevee una dirección para el trabajo de acuerdo con la capacidad de los auditores.
- Sirven de guía práctica para la planeación de auditorías futuras.
- Permiten cerciorarse de cualquier omisión en la aplicación de los procedimientos.
- Permiten observar rápidamente el trabajo realizado - y el pendiente por hacer.
- Ayudan a controlar el trabajo y a delimitar responsabilidades.
- Facilitan la supervisión y control de los papeles de trabajo.

La formulación adecuada de dicho programa es un paso clave y de suma importancia en el desarrollo de la metodología, pues es el mecanismo que hace posible el eficaz cumplimiento de los fines de la revisión al describir todo el trabajo que debe de efectuarse, para la efectiva realización de la misma. Es decir, el programa constituye el puente entre los objetivos y la ejecución de la auditoría; aspecto este último a ser estudiado en el siguiente punto del capítulo.

3.6 EJECUCION DE LA AUDITORIA

Contando con un programa de trabajo debidamente estructurado, el auditor interno estará en condiciones de llevar a cabo una de las partes más relevantes del trabajo de auditoría, su realización.

El objetivo de esta etapa de la revisión, es la de obtener la evidencia que permita al auditor llegar a un grado razonable de convencimiento acerca de la realidad de los hechos y situaciones observadas, de tal forma que se cumbran satisfactoriamente los objetivos del examen.

La evidencia es obtenida con la aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría, y en base a ello y al material que se haya recabado, se decidirá si esta evidencia es suficiente y competente para fundamentar una opinión profesional.

La evidencia es suficiente cuando por los resultados de una prueba o por la concurrencia de resultados de diversas pruebas, ésta se ha obtenido en cantidad indispensable para que el auditor llegue a la convicción de que los hechos que está tratando de probar dentro de un universo y los criterios cuya corrección está juzgando, han

quedado satisfactoriamente comprobados.

La evidencia es competente cuando se refiere a hechos, -- circunstancias o criterios que realmente tienen relevancia cualitativa a lo examinado y las pruebas realizadas -- son válidas y apropiadas.

Existen diversos tipos de evidencia que el auditor pueda obtener de acuerdo al objetivo y características de cada revisión en particular, estas pueden ser:

- Control Interno
- Evidencia Física
- Evidencia Documental
- Registros
- Evidencia Verbal
- Comparaciones e Índice
- Evidencia proporcionada por especialistas.

Para obtener dicha evidencia, el auditor deberá guiarse -- por los criterios de importancia relativa y de riesgo probable.

La importancia relativa está referida al significado de la evidencia en el conjunto de la información. El riesgo probable se refiere a la posibilidad de error en la conforma-

ción y comprobación de la evidencia.

Como ya se dijo antes, para que el auditor obtenga el conocimiento y la certeza necesaria en su examen, deberá de recurrir a varias pruebas haciendo uso de diversas técnicas y procedimientos. Por tal motivo, a continuación se estudiarán ambos conceptos haciendo mención en primer término a las técnicas de auditoría.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos a través de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría, nos dice que las técnicas son "los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador público utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional".

De acuerdo al enfoque del presente trabajo, las técnicas se pueden apreciar en los diversos tipos de auditoría a que nos hemos venido refiriendo, según se observa a continuación:

a) Técnicas de la Auditoría Financiera

El boletín F-02 de la comisión antes señalada, nos describe particularmente las técnicas que deben utilizarse.

en toda auditoría de estados financieros, éstas son las siguientes:

"Estudio General. Se define como la apreciación que el auditor hace de la fisonomía y características generales de la empresa, de sus estados financieros y de las partes importantes, significativas o extraordinarias".

Esta técnica sirve de orientación para la aplicación de otras técnicas, por lo que, generalmente deberá aplicarse antes de cualquier otra.

"Análisis, Clasificación y agrupación de los distintos elementos individuales que forman una cuenta o una partida de terminada, de tal manera que los grupos constituyan unidades homogéneas significativas".

El análisis generalmente se aplica a cuentas o rubros de los estados financieros para conocer cómo se encuentran integrados y, puede ser básicamente de dos clases: de saldo y de movimientos.

"Inspección. Examen físico de bienes materiales o de documentos con el objeto de cerciorarse de la autenticidad de un activo o de una operación registrada en la contabi-

lidad o presentada en los estados financieros".

"Confirmación. Obtención de una comunicación escrita de una persona independiente de la empresa examinada, y que se encuentre en posibilidad de conocer la naturaleza y condiciones de la operación y, por lo tanto, de informar de una manera válida sobre ella".

"Investigación. Obtención de información, datos y comentarios de los funcionarios y empleados de la propia empresa".

"Declaración. Manifestación por escrito con la firma de los interesados del resultado de las investigaciones realizadas con los funcionarios y empleados de la empresa".
Es la formalización de la técnica anterior.

"Certificación. Obtención de un documento en el que se asegure la verdad de un hecho, legalizado por lo general, con la firma de una autoridad".

"Observación. Presencia física de cómo se realizan ciertas operaciones o hechos".

"Cálculo. Verificación matemática de alguna partida".

b) Técnicas de la Auditoría Operacional

Consideramos que las técnicas descritas anteriormente y que son ya tradicionales, pueden aplicarse así también a cualquier otro tipo de auditoría, incluyendo obviamente a la auditoría operacional, como lo pretende demostrar el C.P. Salvador Obieta López en su obra Auditoría de -- Operaciones:

"Estudio General. Aplicando el enfoque del auditor a un plano operativo, se podría definir la técnica como la -- apreciación que se hace del perfil de la empresa, de su estructura administrativa y operativa y de los elementos principales de los métodos y sistemas de control establecidos para el buen desarrollo de las operaciones".

"Análisis. La acción de analizar implica la descomposición de un todo en sus partes; esto se puede aplicar a la auditoría operacional cuando se hable de análisis, de flujos, de movimientos de operaciones, de análisis de -- puesto, de análisis de tiempo de desarrollo, de operaciones, etc".

"Inspección. Aplicando esta técnica al aspecto operativo, se refiere al examen físico de los bienes o documen-

tos que amparen y controlen el desarrollo de las operaciones normales del negocio".

Confirmación. Podría concebirse cuando se deseara confirmar, por ejemplo, que los envíos de mercancía a clientes - se realicen en las condiciones estipuladas en los convenios celebrados".

"Investigación. Consiste en la obtención de información - de parte de funcionarios y empleados de la propia empresa, sobre aspectos administrativos y operacionales".

"Declaración o Certificación. Se dice que es la ratificación por escrito de lo obtenido en la investigación con - relación a los aspectos antes señalados".

"Observación. Es la técnica por medio de la cual el auditor se cerciora de ciertos hechos y circunstancias referentes a las operaciones en sí".

"Cálculo. De la misma manera en que se utilizan las matemáticas para revisar, evaluar y asegurarse de la exactitud de las cifras contables, también se utilizan para evaluar, revisar y cerciorarse de los tiempos, cantidades y - demás elementos que integran cualquier operación del negocio".

Además de estas técnicas, para la auditoría de operaciones - existen otras más especializadas a las que puede recurrir el auditor interno en la ejecución de la auditoría, - para obtener la evidencia necesaria. Estas técnicas son - las siguientes:

- Diagramas de flujo de las operaciones
- Cuestionarios de control operacional
- Muestreo estadístico

Diagramas de flujo.

Concepto. Son instrumentos que se presentan por medio de gráficas, la secuencia de los diferentes pasos de las -- operaciones a través de los sistemas en los departamentos operativos, son de hecho su radiografía. (*)

Su utilidad. Sirven como instrumento de referencia para conocer gráficamente no solamente un sistema, sino además, para evaluar el control y la suficiencia del mismo constituyéndose en una evidencia del trabajo del auditor, ya --

(*) Auditoría de Operaciones/ Salvador Obieta López/ Ed. IEE, S. A.

que los sistemas diagramados podrán y deberán compararse contra las normas establecidas en la empresa.

Ventajas. Las condiciones favorables aportadas por los diagramas de flujo son las siguientes:

- Minimizan la explicación narrativa, a la vez que proporcionan una panorámica de los sistemas implantados en el área sometida a estudio.
- Son una herramienta eficiente para efectuar un análisis, pues muestran claramente lo que está sucediendo; facilitan además, la observación de fallas en el sistema propiamente dado, la detección de áreas que necesitan mejorar sus puntos de control, y la optimización en el desenvolvimiento de las operaciones de que se trate.

Reglas. Para elaborar los diagramas de flujo de operaciones conviene observar los siguientes lineamientos:

- Es preferible que la forma en que se detalle el flujo se haga indicando los departamentos o el personal que interviene en el mismo, separando éstos últimos por columnas verticales mostrando la divi

sión de funciones que existen en la empresa, lo cual ayuda a evaluar y a conocer el flujo de las operaciones.

- Es recomendable el uso de símbolos claros que muestren específicamente el trámite que ha seguido una operación, a fin de evitar que las gráficas contengan explicaciones que ocupen demasiado espacio al detallarse. La simbología seleccionada debe ser uniforme y de fácil interpretación.
- Los diagramas deberán elaborarse en orden lógico, señalando claramente la continuidad de cada trámite.
- Una operación demasiado amplia no debe cubrirse en un solo diagrama.
- Cualquier diagrama debe ser autosuficiente, conteniendo el flujo de la operación en forma completa.

Questionario de Control Operacional.

Concepto. Es el planteamiento de preguntas diseñadas por el auditor tendiente a evaluar el funcionamiento operativo del área o función sometida a estudio. Estos cuestionarios serán objeto de respuesta por el personal de la em-

presa que se encuentre involucrado.

Objetivos. Además de evaluar el control interno del área sujeta a revisión, tendrán como finalidad, el estudiar a fondo las condiciones operativas existentes en la misma. Para ello, la elaboración de los cuestionarios está basada en los puntos claves de los manuales, políticas, procedimientos, normas y sistemas, los cuales al ser revisados conjuntamente con la información que es proporcionada en las entrevistas; le permiten al auditor formular observaciones, análisis, diagramas y en general, establecer los procedimientos apropiados para conocer en detalle el funcionamiento de las operaciones. Este conocimiento que adquiere el auditor, es el que le induce a diseñar un tipo de cuestionario cuyo contenido se enfoca a aquellos aspectos operativos que muestren ineficiencia, puntos débiles en el control, o cualquiera otra situación que amerite ser revisada.

Características. Los cuestionarios de control operacional presentan las siguientes características:

- Son formulados tendiendo a obtener una contestación afirmativa o negativa, de tal forma que las negativas representen excepciones.

- Todas las preguntas del cuestionario deben ser contestadas de modo que se haga constar, las que no sean -- aplicables, a fin de que no exista duda alguna sobre cualquier pregunta que se haya hecho.
- Los que se refieren a aspectos técnicos deben ser -- elaborados a base de técnicas adecuadas aplicables a la empresa, departamento o sección determinada.
- Los cuestionarios deben seguir una secuencia lógica - de preguntas. De modo que las primeras vayan confir-- mándose con la contestación de las siguientes.

Los cuestionarios operativos contienen una parte que está destinada a la evaluación de los antecedentes y generalidades del control interno ejercido en la empresa a través de sus elementos; esta sección del cuestionario es muy - parecida a los utilizados en la auditoría financiera y se aplica en la primera etapa de la auditoría operacional.

La aplicación de los cuestionarios constituye una herra-- mienta valiosa para que el auditor interno obtenga la eviden-- cia requerida en la ejecución de la auditoría.

Muestreo Estadístico.

Dada la magnitud de las operaciones que el auditor interno debe revisar durante su examen, se ve obligado al empleo del muestreo estadístico, el cual constituye un recurso auxiliar potencialmente aplicable a cualquier tipo de auditoría incluyendo evidentemente, a la auditoría de operaciones; pues permite determinar técnicamente la extensión de las pruebas de auditoría dentro de un universo.

Se dice que muestreo y prueba son términos usados comúnmente para describir lo mismo y que se definen como el proceso para obtener información acerca del conjunto de una población o universo, examinando sólo una parte del mismo.

La prueba o muestra debe ser representativa y objetiva y estar exenta de cualquier influencia, para ello, el auditor deberá seguir los siguientes criterios:

- Basar su opinión sólo en las poblaciones de donde se extraigan las muestras.
- Permitir que cada elemento de la población tenga una probabilidad conocida o igual de ser seleccionado.

- Asegurarse de que ninguna configuración particular de la población modifique el carácter aleatorio de la muestra.
- Evitar que inclinaciones personales influyan en la selección de elementos para la muestra.

Los conceptos básicos del muestreo estadístico son los siguientes:

Nivel de Confianza. Es la probabilidad que se establece de que la muestra sea representativa del universo, y generalmente se expresa en por ciento. (*)

Precisión. Representa la cantidad o por ciento que el auditor acepta que se desvíe el valor obtenido en su examen del verdadero promedio del universo. (*)

Frecuencia o Tasa de Ocurrencia. Es el por ciento de errores que el auditor piensa que existe en el universo o el que realmente encuentra en la muestra. (*)

Estos tres elementos se utilizan como estimaciones previas para fijar el tamaño de la muestra y para evaluar y cuantificar los resultados finales.

(*) Boletín F-02 Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría.

Planes de Muestreo Estadístico

Para determinar el tamaño de la muestra existen diversos planes los cuales para ser aplicados, es un requisito básico identificar los objetivos que se persiguen.

Los planes que se utilizan con mayor frecuencia en el muestreo estadístico, son los siguientes:

- Muestreo de atributos (Características)
- Muestreo de Variables
- Muestreo de Descubrimiento o Exploratorio
- Muestreo Dirigido (de criterio)

En los papeles de trabajo y programas del auditor, deberá enunciarse el plan o método empleado y explicar cómo se formó la muestra.

Técnicas para seleccionar la muestra.

Dentro de las más conocidas destacan las siguientes:

- Números Aleatorios (muestras al azar).
- Intervalos (selección sistemática)
- Estratificado (separando dos o más grupos).
- Mecanizado

Objetivos del Muestreo Estadístico.

- Ahorro de tiempo y costo
- La razonabilidad de la exactitud de las operaciones que se están analizando.
- La oportunidad en la entrega de conclusiones y resultados.
- Evitar juicios imprecisos originados por el cansancio, en virtud del numeroso detalle de la revisión.

c) Técnicas de la Auditoría Administrativa.

William P. Leonard en su libro Auditoría Administrativa -- nos señala las técnicas a las que puede recurrir el auditor en el desempeño de este tipo de auditoría. Estas se describen a continuación.

- "Gráficas de organización (estructural, funcional, de línea y de puestos)".
- "Gráficas de procesos (con relación a productos, hombres, flujos, operación, forma, procedimientos)".
- "Gráfica de tiempos y movimientos hombre-máquina".

- "Gráficas de distribución (maquinaria, equipo, edificios, piso, ubicación del trabajo, instalaciones)".
- "Gráficas de comparación (gantt, interrelaciones - línea y staff)".
- "Gráficas de combinación (hombres con máquina, hombres con formas)".
- "Diagramas gráficos (lineales, barras, mapas).
- "Gráficas de distribución de formas".
- "Gráficas misceláneas (carga a las máquinas, tasas, ganancias, equilibrios, tendencias)".
- "Estudios de tiempos (trabajadores, productos, máquinas)".
- "Películas de movimientos en el trabajo".
- "Hojas de datos (entrevistas, estudios de observación, estadísticas)".

- "Instrucciones, operaciones y rutas".
- "Muestreo y medición del trabajo".
- "Investigación de operaciones".
- "Cuestionarios (operador, requerimientos)".

Las gráficas sirven para aclarar problemas complejos ya que revelan factores ocultos que tal vez no se aprecien al examinar los datos originales; además, que es el método visual más eficaz para la interpretación y presentación de un tópico. Es conveniente que el auditor esté familiarizado con los diversos tipos de gráficas y efectuar así la elección correcta cuando se necesite preparar alguna.

El estudio de tiempos y movimientos es un procedimiento sistemático, que consiste en el análisis del trabajo a fin de eliminar tareas innecesarias, disponerlo en la mejor forma, estandarizar los métodos de trabajo y establecer normas de tiempo para las tareas.

La investigación de operaciones constituye una ciencia aplicada que utiliza todas las técnicas científicas como

cidas como instrumentos para la resolución de un problema específico. Comprende el empleo de las matemáticas, métodos estadísticos, técnicas de programación lineal, lógica simbólica y teoría de información.

Aparte de las técnicas que se han descrito, el auditor -- interno asimismo, puede valerse del análisis del proceso administrativo de la empresa en sus distintas fases: planeación, organización, dirección y control.

La función de dicho auditor en el análisis administrativo es el de buscar con la ayuda de funcionarios y empleados de niveles superiores la identificación de problemas que entorpezcan el buen funcionamiento de la empresa, a fin de dar la solución a los mismos.

Habiendo mencionado las técnicas en las tres clases de auditoría, puede señalarse que su elección para ser aplicadas, estará de acuerdo a la naturaleza, características y necesidades de cada revisión; por lo tanto, resulta de gran importancia el criterio profesional del auditor apoyado en sus recursos técnicos, pues es el que marcará la pauta en la determinación de los procedimientos de auditoría para cada caso en particular.

Los procedimientos de auditoría son: "el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias, relativas a los estados financieros sujetos a examen mediante los cuales el contador público obtiene las bases para fundamentar su opinión". (*)

De ahí, que las técnicas de auditoría sean las herramientas de trabajo del auditor y los procedimientos, la combinación que se hace de esas herramientas para un estudio -- particular.

Extensión o alcance de los procedimientos de auditoría.

En virtud de la multiplicidad de operaciones individuales y de carácter repetitivo realizadas en una empresa, es imposible por lo general, efectuar un examen detallado del total de las mismas. Debido a ello, se recurre al examen de una muestra representativa para dar una opinión general, sobre la partida global.

La relación que guarda el número de partidas examinadas con el total de las partidas individuales que forman el universo, se denomina extensión o alcance de los procedimientos de auditoría.

(*) Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría I.M.C.P. Boletín F-01.

Para determinar la extensión o alcance intervienen varios factores, como son: el grado de eficacia del control interno, el número de partidas que forman la partida global, el número de errores detectados en el examen, etc.

Oportunidad de los procedimientos de auditoría.

Se refiere a la aplicación de los procedimientos en la época o momento que más convenga para determinados aspectos específicos, como podrían ser, presenciar la toma de inventarios físicos, rutinas de trabajo o de recepción de materiales; arqueos; solicitud de confirmación de adeudos; etc.

En resumen, se considera que las técnicas y procedimientos antes mencionados son de gran utilidad en las labores de auditoría interna, pues sirven de base para obtener la información y elementos de juicio suficientes para expresar una opinión acertada y veraz, con relación al rubro, área o función que se esté examinando.

A continuación a través de un caso específico, se presenta la manera mediante la cual el auditor interno aplica las técnicas y procedimientos señalados, en los distintos tipos de auditoría a que nos hemos venido refiriendo.

En el examen de inventarios al llevar a cabo su recuento físico, desde el punto de vista financiero se aplicarían las técnicas de observación, inspección, cálculo y análisis al presenciarse la toma de inventarios, revisar listados finales, comprobar aritméticamente, cotejar contra libros, etc., para determinar una cifra "fría" cuyo resultado (sobrante o faltante) será motivo de ajuste en los registros contables.

Desde un enfoque operacional haciendo uso de los cuestionarios operacionales y diagramas de flujo, se podría llegar a la conclusión que el faltante determinado en el inventario, se debe a que en la operación de "recepción" se adolece de un control efectivo para la protección y manejo de los materiales, originando con ello, la fácil sustracción de los mismos.

Se podrían diseñar gráficas de organización (estructural y funcional) para complementar este estudio, las que nos muestran como técnicas de la auditoría administrativa, la estructura organizacional del departamento o sección de "recepción" y la descripción de responsabilidades y funciones del personal que la integran, con el propósito de determinar las deficiencias e incompatibilidades de la misma y lograr un diagnóstico adecuado a las circunstan-

cias del caso.

Estos son sólo algunos ejemplos que pudieran presentarse; en el capítulo del caso práctico se muestran ejemplos en áreas específicas mediante cédulas preparadas por el auditor, a fin de que se plasme más objetivamente este tipo de situaciones.

3.7 ANALISIS Y EVALUACION DE RESULTADOS

Los hechos y situaciones que el auditor conoce como resultado de su examen deben someterse a un análisis y evaluación exhaustiva, para así emitir un juicio acertado de los mismos de tal manera que pueda establecerse, si los resultados que presentan son completamente satisfactorios, o sólo satisfactorios razonablemente, o sea, que las observaciones menores se comunican en forma verbal a un nivel operativo y se corrigen sin necesidad de mayor acción; o por el contrario, que los resultados vengán a ser totalmente insatisfactorios dada la magnitud de los problemas y las consecuencias que traen consigo y por lo tanto se requiere, que sean reportados sugiriendo las medidas inmediatas o estudios a un nivel operativo para determinar las acciones más convenientes.

De igual manera, deben evaluarse aquellas situaciones anormales que si se dejan continuar, provocarían graves daños en el buen funcionamiento de la empresa y que evitan el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

El auditor interno al evaluar los resultados obtenidos y precisar que son congruentes con la realidad del área o función sometida a estudio, habrá de vislumbrar varias alternativas de solución buscando el mejoramiento de la mis-

ma; sin embargo, lo importante es ponderar cuál de ellas resulta más adecuada, pues no siempre lo que parece la mejor decisión conduce al mejor resultado. Lo importante es escoger lo mejor y más eficaz según las circunstancias particulares; discernir qué es lo que conviene hacer para eliminar los puntos débiles, problemas potenciales y operaciones innecesarias.

Esto consecuentemente, servirá de base para la formulación de recomendaciones y para mostrar cuantitativa y/o calitativamente los aspectos que pueden mejorarse como resultado de la aceptación de las mismas.

El auditor al evaluar los resultados y determinar el curso de acción más conveniente a seguir, no debe de olvidar que la finalidad principal es la de mejorar los sistemas de control interno así como la eficiencia y eficacia de las operaciones y actividades desarrolladas en la entidad.

3.8 PAPELES DE TRABAJO

Los hechos y datos y en general toda información obtenida por el auditor interno durante la ejecución de la auditoría, deben respaldarse debidamente por la evidencia documental de los llamados "papeles de trabajo".

Son preparados por el auditor para facilitar el desarrollo de los procedimientos de auditoría de una manera sistemática, así como para tener un registro del resultado de las pruebas y labores realizadas, y acumular la información que se requiere necesaria para redactar y escribir el informe.

Constituyen el elemento de apoyo de dicho profesionalista - para fundamentar su opinión con relación al rubro, área o función examinada. El grado de calidad con que se planeen, preparen, revisen y conserven distingue el nivel de profesionalismo del personal de auditoría para desempeñar su función.

Dada la importancia que todo lo anterior representa para el auditor, es necesario señalar los puntos relevantes - relativos a los papeles de trabajo.

a) Concepto

"Son el conjunto de cédulas y documentos en los cuales el auditor registra los datos e informaciones obtenidos en su examen, los resultados de las pruebas realizadas y, en caso necesario, la descripción de las pruebas mismas". (*)

Charles A. Bacon en su obra "Manual de Auditoría Interna" nos presenta el siguiente concepto: "La denominación de - papel de trabajo se aplicará a cualquier documento capaz de servir de soporte material a un informe de auditoría, sin formar parte de éste".

b) Objetivos

Los papeles de trabajo tendrán las siguientes finalidades:

- Dejar constancia escrita de los puntos del Programa cumplidos por el auditor que requieren de esta forma lidad.
- Registrar los antecedentes y otros datos y referencias conexos en apoyo de resultados, conclusiones y recomendaciones del informe.

(*) Boletín B-2 Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría.

- Mostrar los pormenores de las infracciones legales y reglamentarias, así como las observaciones de cualquier otra índole que tuviere el auditor.
- Servir de antecedentes para revisiones futuras, lo cual permite, una reducción de esfuerzos, pues se contará con la información de apoyo necesaria que hará más fácil su realización.
- Contener la justificación sobre cualquier punto del programa que no fue posible cubrir por el auditor; o si el tiempo empleado en la auditoría fue apreciablemente mayor o menor que el estimado por el auditor general al efectuar la designación de las tareas.
- Servir como instrumento de capacitación.
- Ser un recurso ideal para evaluar las habilidades técnicas del auditor y sus hábitos de trabajo.
- Ofrecer el detalle necesario si el auditor hubiese aplicado algún procedimiento o realizado alguna labor especial, que sean de importancia y que no se encuentran expresamente señalados en el programa de trabajo.

- Constituir la base para supervisar el avance de las labores realizadas.

c). Clasificación.

El auditor interno al practicar su examen recaba gran cantidad de información, que está apoyada tanto en los documentos que se obtienen al efectuar las investigaciones pertinentes, como en los producidos por el propio auditor al realizar sus pruebas, análisis y estudios. Esto hace que dicha información, resulte muy variada y de diversa índole, - que requiere ser ordenada, para su adecuada utilización y control; es por ello que los papeles de trabajo se clasifican de la siguiente manera:

- 1) Papeles de Trabajo Permanentes o Expediente Continuo de Auditoría, y
- 2) Papeles de Trabajo Regulares, Temporales o Actuales.

El primer grupo se refiere a papeles de trabajo relativos a asuntos de interés permanente o en su caso, a papeles - cuya información no es susceptible de frecuentes variaciones. Estos se conservan por separado, en un expediente especial como material de referencia de utilidad indefinida,

pues sirven de consulta para varias auditorías de tal manera que se evita el tener que transcribir la información de cédulas ya elaboradas o el volver a recabar datos y documentos, para la realización de una nueva auditoría.

El proceso de integración de este tipo de papeles de trabajo se inicia desde la planeación de la auditoría, que es cuando se obtiene información general sobre las características de organización; funciones; procesos; sistemas: legal, fiscal y de información del área o recursos sujetos a examen.

Dentro de los diversos documentos que integran un archivo permanente o expediente continuo de auditoría, se mencionan, por secciones, los siguientes:

ORGANIZACION

- Escrituras y Actas
- Gráficas de organización
- Objetivos y funciones de la operación
- Descripción de puestos
- Manuales de Procedimientos
- Diagramas de flujo
- Instructivos

SISTEMA DE INFORMACION Y CONTROL

- Formatos
- Reportes
- Diagramas
- Instructivos

SISTEMA LEGAL FISCAL Y CONTABLE

- Régimen Legal (contrato colectivo de trabajo, Reglamento interior y otras disposiciones legales).
- Regimen Fiscal (decretos, leyes, etc.)
- Sistema Contable (catálogo de cuentas, diagramas de sistemas de contabilidad, guía de contabilización).

CONTRATOS

- Servicios
- Compra
- Arrendamiento
- Financiamiento
- Asistencia técnica
- Comisión
- Concesión

V A R I O S

- Planos de distribución de oficinas
- Planos de distribución de la planta
- Circulares, resoluciones y disposiciones oficiales.

Es importante que los legajos permanentes se mantengan actualizados y limitados al material estrictamente necesario, a fin de que resulten instrumentos de trabajo ágiles y útiles. En consecuencia, es indispensable, que el auditor interno revise periódicamente la documentación integrante de dichos legajos con el objeto de que sean incorporados, los documentos que pudiesen ser de utilidad en las labores futuras de auditoría; o en su caso, para que sean retirados los documentos que no aporten ningún beneficio.

Por lo que respecta al segundo grupo de papeles de trabajo, éstos se refieren a una sola auditoría, es decir, son los que se elaboran "regularmente" cada vez que se practica alguna revisión sobre cualquier aspecto del negocio.

Son muy útiles para determinar mejores alcances y procedimientos en futuras auditorías y para eliminar aquellas -- pruebas que resulten innecesarias.

Los papeles de trabajo "regulares o actuales" preparados por el auditor interno, se componen normalmente de cédulas

sumarias, analíticas y subanalíticas. A continuación las referidas atendiendo a su contenido.

TIPO DE CEDULAS

CONTENIDO

SUMARIAS

Cuadro sinóptico de conceptos y/o cifras homogéneas del área o rubro a examinar. Muestran cada una de las secciones en que se divide el área o renglón sujeto de estudio.

ANALITICAS

Contienen el trabajo efectuado por la aplicación de uno o varios procedimientos a fin de verificar la corrección de algún concepto, cifra, saldo, movimiento u operación del área o rubro sometido a investigación.

SUBANALITICAS

Ampliación de los procedimientos aplicados en las cédulas analíticas o en su caso de otros complementarios.

SUMARIAS

Resumen de las observaciones y conclusiones detectadas en base a los hallazgos de las cédulas anteriores.

Cabe señalar, que las cédulas sumarias no sólo pueden presentarse al nivel de conceptos o cifras homogéneas sino - también, mostrando el detalle de las partidas o elementos que componen a cualquiera de las mismas.

Es conveniente que estas cédulas contengan las cifras, conceptos o actividades determinadas en la auditoría anterior, para que desde ese momento al ser comparadas con las del nuevo período a examinar, se detecten las desviaciones importantes que requieren de una investigación.

Por lo que se refiere a las cédulas analíticas, la información en ellas registrada, debe de agruparse de tal forma - que permita distinguir a simple vista las desviaciones o -- aspectos sobresalientes de los hechos revisados y para lo cual, es necesario incluir cualquier comentario que facilite su interpretación.

d) Estructura

Por la distribución o estructura de los papeles de trabajo podría afirmarse que presentan las tres partes siguientes: encabezado, cuerpo y pie de la cédula.

Encabezado de la Cédula.

El encabezado o parte superior de la cédula contiene los -

los datos siguientes:

- Clave o índice de la cédula, el cual permite que ésta sea localizada de inmediato en el conjunto de papeles de trabajo.
- Nombre de la empresa.
- Fecha del periodo examinado.
- Descripción breve de su contenido y del alcance del examen.
- Nombre o iniciales de quien la preparó y de quien la revisó, datos necesarios para solicitar cualquier aclaración del personal involucrado, realizar una evaluación del mismo y poder deslindar responsabilidades.
- Fecha de elaboración de la cédula para delimitar responsabilidades en caso de que existan otros acontecimientos que modifiquen lo asentado en la misma en el transcurso de la auditoría.

Cuerpo de la Cédula.

El cuerpo de la cédula es donde se señala la información -

obtenida por el auditor interno y sus resultados; en esta parte se localizan los siguientes elementos:

- Información obtenida. Es decir las cifras y/o conceptos sobre los que trabajó el auditor.
- Marcas. Que indican en forma sintetizada las pruebas realizadas.
- Notas aclaratorias. Sobre situaciones especiales -- que no signifiquen debilidades en la operación.
- Observaciones Encontradas. Hechos o situaciones -- anormales, ineficiencias en los controles, operaciones o recursos examinados.
- Conclusión fundamentada.

Pte de la Cédula.

Comprende los siguientes elementos:

- Fuente de donde se obtuvieron los datos.
- Significado de las marcas utilizadas.

El diseño de una cédula se refiere básicamente al cuerpo

de la misma, pues los datos del encabezado son similares - en todos los casos y los del pie de la cédula se derivan - de la ejecución de las pruebas de auditoría.

e) Indices, Cruces y Marcas.

Los índices son las claves que asigna el auditor interno a las distintas cédulas y documentos que conforman los legajos de los papeles de trabajo, tanto de los "permanentes" como de los "actuales" y con el fin de que éstos sean localizados con suma facilidad.

Los índices se anotan con lápiz rojo en la parte superior derecha de la cédula, mismos que consisten en el uso de - letras, números o la combinación de ambos.

Su utilización en los papeles de trabajo presenta las siguientes ventajas:

- Facilitan la revisión de la auditoría, pues todos los documentos se archivarán de manera ordenada en los distintos expedientes de acuerdo al índice asignado.
- Facilitan la elaboración del informe al hacer posible la identificación de las cédulas que muestran -

las debilidades detectadas.

Cruces. El cruce en los papeles de trabajo consiste en referenciar cifras o conceptos entre distintas cédulas, con el propósito de señalar las investigaciones realizadas sobre alguna partida o concepto examinado y facilitar el trabajo de supervisión.

Para referenciar distintas cédulas, habrá de anotarse el índice de una, en la otra cédula, y el de ésta última en la primera. Este deberá anotarse tan cerca como sea posible de la cifra o concepto a referenciar usando lápiz rojo para facilitar su localización.

Marcas. Las marcas de auditoría son los símbolos asentados por el auditor interno en los papeles de trabajo, libros, formularios y otros documentos para dejar constancia fehaciente de las pruebas y comprobaciones efectuadas y -- para agilizar así también las labores de supervisión, pues permiten la comprensión inmediata del trabajo realizado.

Las marcas de revisión además de ser de aplicación uniforme para todo el personal de auditoría, deberán ser comprensibles para el mismo y para cualquiera otra persona autorizada que pudiese tener necesidad de interpretar el significado de las mismas.

Es conveniente que el significado de las marcas se anote -
al calce de la cédula para su pronta interpretación.

f) Requisitos

Los papeles de trabajo formulados por el auditor interno -
deben de reunir las siguientes condiciones:

- Veracidad, exactitud y claridad de los datos presenta-
dos.
- Información de valor intrínseco.
- Planificación, diseño y coordinación racionales.
- Precisión y método en la exposición.

Como conclusión de todo lo anterior podemos señalar, que -
toda aseveración de hechos presentada en el informe debe -
estar adecuadamente apoyada en los papeles de trabajo; y
si se emplearon o no todos los procedimientos requeridos -
según las circunstancias, deberá de contestarse con las
referencias que consten en los mismos. De ahí que las fun-
ciones de supervisión y revisión de los papeles de trabajo
jueguen un papel muy importante, pues de esta forma se --
asegura que el trabajo se realice de la mejor manera posi-
ble y se alcancen los resultados apetecidos.

3.9 INFORME

Una vez practicado el examen, el auditor interno deberá hacer del conocimiento del ejecutivo principal de la alta dirección y de los funcionarios responsables del área auditada, los resultados de su investigación y análisis a través de un informe por escrito.

Considerando que este tema ya fue tratado ampliamente en el capítulo anterior al hacer mención a cada uno de los tipos de auditoría, a continuación se presenta un breve comentario referente a los informes preliminar y definitivo, lo cual representa la culminación del desarrollo de la metodología que se ha venido exponiendo en el transcurso de este capítulo.

El informe preliminar, es elaborado para ser sometido a una discusión previa con el personal involucrado en relación a los problemas detectados, conclusiones y posibles recomendaciones. Este deberá respaldarse con la evidencia suficiente y competente plasmada en los papeles de trabajo, a fin de que tenga la aceptación y aprobación definitiva por parte de los afectados.

Comentado el informe previo, se harán los cambios y ajustes que resulten necesarios para entonces formular el informe definitivo haciendo notar, que los hallaz-

gos como sus posibles soluciones se comentaron con el personal correspondiente y que además el mismo estuvo de acuerdo con las conclusiones en él señalados.

CAPITULO IV

CASO PRACTICO 0

4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

4.2 RESOLUCION DEL PROBLEMA

CAPITULO IV
C A S O P R A C T I C O

4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El objetivo de esta sección es el de presentar ejemplos sencillos que ayuden a complementar algunos de los conceptos tratados en los capítulos anteriores, y para ello, a continuación se mencionan los aspectos más importantes de la empresa que será sometida a estudio, así como la mecánica que se ha seguido para integrar las cédulas y demás papeles de trabajo que componen el caso práctico.

La Empresa "X", S. A. fundada el 1° de Enero de 1983 - es de capital nacional en un 100%, se encuentra en su etapa de desarrollo el cual está normado básicamente, por el crecimiento de la demanda derivado del aumento demográfico. Su estructura organizacional presenta las siguientes características:

- Consejo de Administración
- Gerente General
- Gerentes de Finanzas, Tesorería, Compras y Producción, Ventas, Relaciones Industriales y Auditoría Interna.

Reportando a cada Gerente de Área se encuentran los Subgerentes, Jefes de Departamento y Sección, al de Finanzas por ejemplo, le reportan el Contador de Costos, el Contador General, el Jefe de Cuentas por Pagar, Sistemas y Presupuestos, etc.

La configuración y las funciones de cada Área se encuentran definidas en gráficas de organización y en los manuales respectivos.

Las políticas generales de la compañía se encuentran delineadas por escrito, así como los métodos y procedimientos operativos, los cuales son el producto de la experiencia y las necesidades más relevantes de la empresa.

El Gerente de Auditoría Interna reporta directamente al Gerente General los resultados de las intervenciones -- practicadas.

El Gerente de Auditoría en coordinación con los jefes de departamento ha procedido a la planeación anual de las Auditorías que se han de llevar a cabo durante el año de 1988, tomando en cuenta los aspectos prioritarios de la organización y de acuerdo a los recursos humanos disponibles.

La Gerencia General ha dado su aprobación y pleno respaldo a las auditorías que se tienen programadas.

Para el primer bimestre del año de acuerdo a la planeación, se han destinado tres diferentes grupos o equipos de auditoría compuestos cada uno por un jefe responsable, un encargado y dos ayudantes a fin de efectuar la revisión de los siguientes renglones:

<u>GRUPO</u>	<u>REVISIÓN</u>
1	Caja y Bancos
2	Cuentas por Cobrar y Departamento de Crédito y Cobranzas
3	Inventarios y Departamento de Compras.

Contempladas las primeras intervenciones del año, los responsables y encargados de cada grupo en coordinación con el Gerente, procedieron a la planeación de la auditoría en cuestión y a la formulación del programa de trabajo, para así avocarse a la ejecución de la auditoría que les fue encomendada. Los programas formulados para cada renglón se presentan al inicio de la resolución de cada uno de éstos.

Por lo que respecta a la clasificación de las cédulas, diremos que para fines de su identificación se utilizarán los siguientes índices sin hacer la separación que por seg

ciones habitualmente se hace:

Las cédulas con índices AF se refieren a la revisión del aspecto financiero, las cédulas con índices AO a la revisión del aspecto operacional y las cédulas con índices AA a la revisión del aspecto administrativo.

El significado de las marcas empleadas se indicarán al pie de las cédulas.

Es muy importante señalar que los modelos de Cuestionarios que se incluyen se presentan en forma enunciativa, por lo que son susceptibles de adicionarse. También es importante indicar que las observaciones detectadas y los puntos a verificar con motivo de la aplicación de los mismos están apoyados en las cédulas que se han elaborado, por lo cual, en la columna de "comentarios" de los diversos cuestionarios se hace referencia a la cédula que le es relativa a cada punto en particular.

Por lo que se refiere a las observaciones encontradas en cada una de las revisiones, fueron incluidas en informes por separado y comentadas con los funcionarios y empleados responsables de las áreas involucradas. Por cuestiones prácticas, tales informes no forman parte de la tesis, pues se duplicarían los comentarios presentados en --

las cédulas.

Por último es pertinente mencionar, que para la fácil --
identificación de las cédulas al inicio de cada renglón
se indica el índice asignado y el contenido de cada una
de ellas, así como diversos comentarios que destacan -
ya sea el enfoque financiero, el operacional o el admi-
nistrativo que se aplicará en cada una de las revisio--
nes.

4.2 RESOLUCION DEL PROBLEMA

A continuación se exponen algunos ejemplos referentes al examen de Caja y Bancos, en los cuales el auditor interno nos muestra la revisión del aspecto financiero y operacional de este rubro del balance. Tales ejemplos son los siguientes:

- a) En primer lugar se presenta mediante el método de -- cuestionario, la evaluación del sistema de control -- interno que ha implantado la empresa para controlar precisamente el efectivo, éste da los indicativos de la forma como está operando la empresa al resaltar di versas observaciones.

- b) Para cubrir el aspecto financiero hubo de cerciorarse, de que los fondos de efectivo y depósitos a la -- vista presentados en los estados financieros al 31 de diciembre de 1987 fuesen auténticos, todos los existentes en poder de la empresa y que llenasen las condiciones de disponibilidad. Para tal efecto, el auditor aplicó los procedimientos que aparecen en las - cédulas que se enlistan a continuación:

<u>CONTENIDO DE LA CEDULA</u>	<u>INDICE</u>
Resumen arqueo de caja	AF1
Arqueo fondo fijo de caja (ver ajuste propuesto)	AF2
Arqueo de los cobros pendientes de depósito	AF3
Arqueo de Timbres Postales	AF4
Conciliación bancaria al 31 de diciembre de 1987 revisada por el equipo de auditoría (ver asientos propuestos).	AF5
Conciliación entre el saldo de la Cfa. y el del banco a la fecha del arqueo (6-Enero-1988)	AF6
Conexión en libros del saldo en Bancos a la fecha del arqueo con el saldo al cierre de ejercicio (31 de Dic. 1987).	AF7
Confirmación de saldos emitida por el Banco.	AF8

- c). Para la revisión del aspecto operacional de caja y bancos, se presenta primero un cuestionario de control operacional mediante el cual se detecta entre otras cuestiones, que la empresa no cuenta con un me

canismo operativo para el eficiente control del efectivo como lo es el pronóstico de flujo de efectivo el cual nos indicará las fuentes de obtención del efectivo y los canales hacia dónde van a ser destinados, lo que servirá para poder determinar a intervalos regulares la posición "corta" o "larga" de efectivo. Entendiendo como posición "corta" cuando las salidas de efectivo son mayores a las entradas y posición "larga", cuando las salidas de efectivo son menores a las entradas.

El que la empresa no tenga establecido dicho mecanismo, originó que no se haya visualizado que se presentarían excesos de efectivo en el año de 1987 y por lo tanto, no fue posible que se tomara una decisión oportuna para que si tales excedentes se invertían para producir utilidades, se canalizaban hacia otros rubros del activo o se aplicaban al pago del pasivo a largo plazo, con lo cual se hubiera evitado el que permanecieran inactivos en la cuenta de cheques sin producir ningún beneficio. Si éstos se hubiesen invertido únicamente en cada uno de los meses en los cuales se originaron, se hubiera generado un interés para la empresa en el transcurso del año de aproximadamente \$ 2.5 millones.

Otra de las cuestiones que también pudo palpase, es que el monto del fondo fijo de caja no es el adecuado ya --

que resulta excesivo para cubrir los gastos menores de la compañía, lo cual origina la existencia de efectivo ocioso que si se hubiese también invertido en el año, el beneficio logrado hubiera ascendido aproximadamente a \$ 1.1 millones.

Las cédulas que apoyan todo lo anterior, son las siguientes:

<u>C O N T E N I D O</u>	<u>I N D I C E</u>
Determinación del excesivo monto del fondo fijo de caja.	A01
Determinación de las disponibilidades inactivas en cuenta corriente	A02
Estado de Flujo de Efectivo preparado por el equipo de auditoría para el 1er Semestre de 1988, tendiente a determinar la posición que mantendrá el efectivo durante el año.	A03

Clas. "K" A. R.
Programa de Trabajo de Caja, Bancos
Ord. 31 de Diciembre de 1987

FORMULA NO	HOJA NO
FORMULA	FECHA
REVISU	FECHA

	1	2	3	4	5	6	7	
						Activo Por	Revisado Por	Referencia
1						ABC	OPR	AF ₁ , AF ₂ , AF ₃
2								
2						ABC	OPR	AF ₁
4						ABC	OPR	AF ₅
4)						ABC	OPR	AF ₅
6)						ABC	OPR	AF ₅
7)						ABC	OPR	AF ₅
5						ABC	OPR	AF ₆
6						ABC	OPR	AF ₇
7						ABC	OPR	

C I A, "X" S. A.
CUESTIONARIO DEL SISTEMA DE CONTROL
INTERNO DE CAJA Y BANCOS

Preparó : A.B.C.
Fecha: 6-Ene-88

	RESPUESTA			COMENTARIOS
	SI	NO	NA	
1.- EFECTIVO EN CAJA				
1. ¿Es el encargado del fondo fijo de caja independiente de los empleados encargados de los cobros?	X			
2. ¿Recae la responsabilidad del fondo fijo sobre una sola persona?	X			Sr. Federico Guzmán V. (Cajero)
3. ¿Se hacen cortes de los fondos en efectivo por la persona encargada de su custodia? ¿Con qué frecuencia?	X			Diariamente.
4. ¿Están limitados los pagos individuales del fondo en efectivo a una cantidad máxima? De ser así, ¿a cuánto asciende esta cantidad?	X			\$ 50,000.00 (ver cédula AF ₂ donde se observa que no se está cumpliendo)
5. ¿Están debidamente respaldados por comprobantes los desembolsos de caja chica?	X			Se revisaron los últimos cuatro reembolsos para su verificación.
6. ¿En lo que se refiere a estos comprobantes:				
a) Se preparan en tal forma que sea difícil su alteración?	X			I D E M
b) Están firmados por la persona que recibió el efectivo o que dispuso de él?	X			" "
c) ¿Son aprobados por algún empleado responsable? De ser así:	X			" "
1) ¿En qué momento son aprobados?				Al momento del reembolso
2) ¿Por quién son aprobados?				Por el Gerente de Tesorería.

	RESPUESTA		COMENTARIOS
	SI	NO	
d) Se presentan para su inspección a la persona que firma los cheques, cuando éste firma el cheque de reembolso?	X		
e) ¿Se cancelan con un sello fechador que diga "pagado", una vez que se firma el cheque de reembolso y antes de turnarlos al Depto. de Contabilidad?	X		
f) ¿Quién los cancela?			El Cajero
7. ¿Se expiden los cheques de reembolso de caja chica a favor de la persona encargada de su custodia?	X		
8. ¿Está prohibido usar los fondos de caja para hacer efectivos cheques de funcionarios, empleados y otras personas?	X		Ver cédula AF ₂ donde se observa que no se está cumpliendo.
9. ¿Se sigue la práctica de emitir "vales provisionales" para préstamos a empleados u otros fines diferentes a los de caja chica?		X	I D E M
10. ¿El cajero está desligado de toda operación de registro contable?	X		

II.- EFECTIVO EN BANCOS

	RESPUESTA		COMENTARIOS
	SI	NO	
II.1 GENERAL			
1. ¿Están autorizadas por el Consejo de Administración todas las cuentas bancarias, así como las combinaciones de firmas que se requieren?	X		
2. Liste a continuación las personas autorizadas para firmar cheques, así como las combinaciones de firmas que se requieren.			(A) Jorge Alzamendi/Gte. Gral. (B) Hilario Gómez/Gte. de Finanzas (C) Tomás Tello /Gte. de Tesorería AyB; AyC; ByC
3. ¿Se notifica inmediatamente a los bancos cualquier cambio en los funcionarios autorizados para firmar cheques?	X		
4. ¿Están registradas en libros todas las cuentas bancarias que existen a nombre de la Cfa?	X		
5. ¿Se registra en los libros un asiento para cada una de las transferencias de una cuenta bancaria a otra?	X		
6. ¿Se registran en todos los casos las transacciones de caja, en la fecha en que se recibe el efectivo o se emiten los cheques?	X		
II.2 INGRESOS			
7. ¿Lista cheques y otros valores recibidos por correspondencia un empleado independiente del cajero antes de entregarlos a este?	X		El subgerente de oficina - que es responsable de la entrada y salida de correspondencia.
8. ¿Se revisan por empleados independientes al cajero las formas impresas, informes prenumerados por los montos que éste haya cobrado (ventas al contado, pagos directos de los clientes, etc.) con el fin de determinar -			

	RESPUESTA SI NO NA	COMENTARIOS
que las cantidades registradas y depositadas están de acuerdo con los totales de los cobros que dicha información arroja?	X	
9. ¿Se depositan las cobranzas intactas y diariamente?	X	Ver cédula AF ₃ donde se observa que no se ha cumplido.
10. Por las cobranzas que no es posible depositar el mismo día, éstas se registran al recibirse y se guardan en un lugar seguro?	X	En caja fuerte
11. Establecen los procedimientos en uso que los cheques, giros, etc. no deben ser manejados por empleados a cargo de las cuentas por cobrar, antes que los cobros se registren en el libro de caja?	X	
12. ¿Recibe los cheques depositados y devueltos por el banco por falta de cobro un empleado distinto de quien efectúa los depósitos?	X	El Gerente de Tesorería.
13. Se sellan los cheques en el momento que se reciben, con un endoso similar a éste: Páguese a la orden de (nombre del banco) para crédito en la cuenta de (nombre del cliente)? (Artículo 39 Ley de Títulos y Operaciones de Crédito)	X	
14. ¿Está prohibido recibir cheques que tengan fecha posterior a la fecha de su expedición?	X	
15. ¿Se preparan duplicados de las fichas de depósito y se archivan una vez que han sido sellados por el banco?	X	
16. Compara en detalle por periodos seleccionados un empleado independiente del cajero, los documentos que originan ingresos (registro -		

	RESPUESTA SI O NO	COMENTARIOS
de cobros recibidos por correo, informes de cobradores, notas de venta de mostrador, etc.) con los registros de ingresos de caja y las fichas de depósito?	X	
II.3 EGRESOS		
17. ¿Están prenumerados todos los cheques?	X	
18. ¿Se controlan los talonarios o formas de cheques que no están en uso en forma tal que impida su utilización indebida?	X	
19. ¿Se formulan los cheques observando precauciones que impidan su alteración posterior? Estas precauciones pueden ser: uso de protector de cheques, escribir el monto del cheque (tanto en números como en letras) en forma tal que no sea posible alterarlo, etc.	X	
20. ¿Se mutilan los cheques anulados (para evitar su uso posterior) y se guardan a fin de que la secuencia numérica esté completa?	X	
21. ¿Está prohibida la firma de cheques en blanco?	X	
22. ¿Está prohibido expedir cheques a "nosotros mismos", "al portador" o "a la vista"?	X	Ver cédula AF ₅ donde se observa que no se respeta esta medida
23. ¿Se hacen los pagos únicamente contra comprobantes aprobados?	X	
24. ¿Se anota en los comprobantes el nombre y número de la cuenta, que contablemente se ve afectada por los desembolsos?	X	

	RESPUESTA SI O NO	COMENTARIO
25. ¿Quién tiene acceso a los cheques después de firmados y quién los entrega a los proveedores?		El Cajero.
11.4 CONCILIACIONES		
26. Se concilian las cuentas bancarias en forma regular?	X	Mensualmente.
27. ¿Formula las conciliaciones un empleado que no intervenga en la preparación, aprobación o firma de los cheques, y ni en los cobros?	X	Sr. López, auxiliar de Contabilidad.
28. ¿Preveen los procedimientos de conciliación de la compañía, todos los puntos que se consideran esenciales para una conciliación efectiva?	X	
29. ¿Revisa las conciliaciones un funcionario responsable?	X	El Contador General
30. ¿Por los cheques expedidos no cobrados y que aparecen como partidas en conciliación durante un periodo excesivamente largo:		
a) ¿Se han investigado esos cheques con el beneficiario?	X	Ver cédula AF ₅
b) ¿Se ha detenido el pago y se ha efectuado el registro contable reintegrando esas partidas a bancos?	X	Idem
31. ¿Se aclaran con el banco oportunamente las partidas confusas e impropiedades?	X	

Ca. X, S. A.
Arqueo de Caja a 6 de Enero de 1988
Auditoria al 31 de Diciembre de 1987

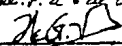
Rep. A. S. C.
Rev. O. P. O.
Fecha: 6/10/88

RESUMEN

	CCF	POR CONTAR	CONTADO (FALTANTE)	SOBRANTE
Fondo de caja chica AF ₂		\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	—
Cebros pendientes de depositar AF ₃		4,374,200	4,374,200	—
Timbres Postales AF ₄		10,000	80,000	—
Total		\$ 5,474,200	\$ 5,474,200	—

El total de los fondos y valores según el presente resumen, ascienden a la cantidad de \$ 5,474,200 (Cinco Millones Cuatrocientos veinticuatro mil doscientos pesos "4100 M. N."), y que representan todas las valores propiedad de la Compañía X, S. A. que se encuentran bajo mi custodia y responsabilidad, a esta fecha. Fueron contados en mi presencia por el C. P. Anastasio de la Hoz y Contreras, auditor interno de la Compañía. Yo, me fueron devueltos íntegros, el mismo día, inmediatamente después de haber realizado este arqueo, a mi entera satisfacción. Estoy conforme con el detalle y totales del presente resumen.

México D. F. a 6 de Enero de 1988.


Federico Lizman Valerio
Cajero

T. Deming Contreras
Re: Arqueo de caja
y C. P. O. contra mayor

Cia. X. S. A.
Arqueo de Caja 5 de Enero de 1979
Fondo de Timbres

AF₄

Timbres Postales:

250	de	1200-	\$	80 000
250	de	60-		15 000
200	de	40-		8 000
				<u>73 000</u>

Valor por consumos correspondientes a
las días 4 y 5 de Enero de 1979, según registro

⊕ 7 000

Total

\$ 80 000 AF.

⊕ Se verificaron los totales del registro auxiliar
firmado: I.B.C.

COMPANIA S.A.

CONVENCION DE LA GENERAL REUNION EXTRAORDINARIA DE ACCIONISTAS QUE SE HUBO REALIZADO EN LOS DIAS 28 Y 29 DE DICIEMBRE DE 1973.

EL CUAL SEVA ENVIADO DE CUMPLIR DEL CANTO

2.880.000

1.200.000

1.070.000

1.000.000

1.000.000

1.000.000

1.000.000

2.880.000

2.880.000

El otorgado por cada de cuenta de banco se fundo en el estado contra recibos

- 1) Cheques emitidos por el Banco el 4 de enero de 1973
- 2) Cheques emitidos por el Banco el 11, 15 y 18 de enero respectivamente y se han emitido documentacion correspondiente para asegurarse de que el total de pagos propios y nominales de la compania

T. Ponce de
 P. A. C. Ponce, proporcionados por contabilidad
 Papeete, P. A. O. C.
 Madrid, O. P. A.

El cheque que aparece en libros al cierre del ejercicio el subvencido del cheque emitido a la... cuyo cheque fue devuelto por el Banco por falta de fondos. Dated de enero del 30 de diciembre de 1973.

CARGO	H
Dividendo	1000000
Intereses	
Bancos	1000000

El cheque que aparece como partida de conciliacion dated enero de 1973 es emitido por el Banco en pago de la participacion de un accionista y del cual se ha emitido un cheque y conciliacion que dicho accionista ha recibido en efectivo en un momento de que la Caja Central no ha recibido el cheque como pago de la misma y de que en consecuencia ya no se tiene para efectos de la empresa.

CARGO	H
Subvenciones	600000
Subvenciones	
Bancos	600000

El cheque que aparece en conciliacion dated enero de 1973 es emitido por el Banco en pago de la participacion de un accionista y del cual se ha emitido un cheque y conciliacion que dicho accionista ha recibido en efectivo en un momento de que la Caja Central no ha recibido el cheque como pago de la misma y de que en consecuencia ya no se tiene para efectos de la empresa.

El cheque que aparece en conciliacion dated enero de 1973 es emitido por el Banco en pago de la participacion de un accionista y del cual se ha emitido un cheque y conciliacion que dicho accionista ha recibido en efectivo en un momento de que la Caja Central no ha recibido el cheque como pago de la misma y de que en consecuencia ya no se tiene para efectos de la empresa.

- ④ Cheque expedido al portador, situación que en nuestro concepto debilita el control interno en esta área, pues se desconoce si los cheques son recibidos por los beneficiarios.

Sugerencia:

Esta práctica debe eliminarse y en todos los casos los cheques se deben expedir en forma nominativa, inclusive, tratándose de la repatriación de los fondos fijos de caja.

- ⑤ Depósito otorgado por el banco debido a que otro cliente al efectuar la operación bancaria, en su ficha de depósito no anotó el número correcto de su cuenta de cheques ya que inventó dos números y con ello, quedó asentado el número de cuenta que corresponde a la compañía. Por tal motivo el banco procedió a la cancelación, en sus registros, de dicho depósito en la cuenta de la empresa.

Sugerencia:

Se recomienda una propuesta de que las partidas en conciliación y anulación de conciliación, se actúen oportunamente y se realicen en su caso, las ajustes que puedan derivarse.

Cia. X, S. A.
Conciliación de Saldos a la Fecha del Arqueo
Auditoría al 31 de Diciembre de 1988
Fecha de Depósito: 6 de Enero de 1989

AF₆

Saldo según Bancos al 6 de Enero de 1989. \$ 9770 000

Más:

Cargos de la Compañía no correspondidos

Deposito en tránsito, cobros de las días 4 y 5 - I - 88
 recibidos por el Banco el día 7 - I - 88 4'374.200 (AF)

Cargos del Banco no correspondidos

Resolución Cheque N° 4520 el 30 - XII - 87, todo de cta,
 incluido en el depósito del día 28 - XII - 87, pertenece
 ciento al cliente Salator, S. A. 1'050.000 (AF) 5'444.200

Menos:

Creditos de la Compañía no correspondidos

N° Cheque	Fecha	A Favor de	Fecha Pagto	
324975	3 - I - 87	Publicaciones Financieras.	-	60000
202618	29 - XII - 87	L. A. M. S. A.	15 - I - 88	2'050.000 (AF) (V)
202614	31 - XII - 87	Al portador	-	350000
202615	4 - I - 88	Julia Benitez Rubio	20 - I - 88	825000 (V)
202616	5 - I - 88	Esteban Jiménez Díaz	11 - I - 88	750000 (V)
202617	5 - I - 88	Teledicas, S. A.	14 - I - 88	1'500.000 (V) 5'535.000

Creditos del Banco no correspondidos

ImpORTE abonado a la compañía, todo de cta, el
 27 - XII - 87 270000 (AF)

Saldo según Libros al 6 de Enero de 1989. \$ 9409200

Tª Jumar Costas

(V) Se comprueban de estos cheques y se revisaron con detalle.

de: Libro de caja, estados de cuenta, etc.

Tª Sumpa al

Preparo: A. B. C.

Aviso: O. P. Q.

Ciudad, S. A.

AF₁

Consignación en libros del saldo en Bancos a la fecha del
cheques con el saldo al 31 de diciembre de 1987.

Saldo según Libros al 6 de Enero de 1988		\$ 9'409'200
Más:		
Cheques girados durante los días 4 y 5 de Enero		
Nº Cheque Fecha A. Favor de Fecha Bancos		
292615	4-1-88	Julia Benitez Rubio 20-1-88 225 000 W
292616	5-1-88	Sebarado Jimenez Diaz 11-1-88 750 000 W
292617	5-1-88	Prácticas, S.A. 14-1-88 1'300 000 W
		3'075 000
Menos:		
Depósitos correspondientes a los días 4 y 5 de Enero, mencionados en la cédula AF ₃		
		4'394 200
Saldo según libros al 31 de diciembre de 1987		\$ 8'070 000

1^o Puntos Contables

(W) Las comprobantes relativos a estos cheques se revisaron con detalle

Ma se registraron en el libro de Caja movimientos anormales entre
el 31 de diciembre y la fecha del cheque.

Te Ocurra al
Preparó: A. B. C.
Revisó: O. P. Q.

CERTIFICADO BANCARIO

Nombre y Dirección del Auditor: México D.F. 18 Agosto 1988
 Ignacio Santibañez de la Cruz Información sobre: _____
 La Angostura No. 14 _____
 Col. San Pedro de los Pinos COMPANIA "X", S. A. _____
 C. P. 02750 _____
 México D. F. _____
 Dirección de Auditoría Interna _____
 (NOMBRE DEL CUENTAHABIENTE)

Muy señores nuestros:

- Este formulario contiene datos de la contabilidad:
 De esta oficina únicamente De _____
 De toda la institución De _____
- Las firmas autorizadas para girar cheques son, según nuestros registros:

Firmas	Nombre	Puede firmar cheques individualmente	Sólo puede firmar mancomunadamente
1	Jorge Alcazar	_____	_____
2	Hilario José Estora	_____	_____
3	María Celso González	_____	_____
4	_____	_____	_____

CERTIFICADO BANCARIO

3. Las saldos que muestran nuestros libros en las fechas indicadas, son los siguientes:

CUENTAS ACREEDORAS:	Núm.	Moneda	Firmas		AL	SALDO	AL	Se acompaña relación de cuentas
			1, 2, 3, 4	Interés				
Cuenta de cheques	4513-2-2-2			*****	\$ 2,025,000	\$ 2,250,000		
Cuenta de cheques				*****				
Cuenta de cheques				*****				
Cuenta de ahorros				*****				
Depósitos a plazo				*****				
Depósitos en garantía				*****				
Otros depósitos:				*****				

4. La firma indicada en la referencia, emite a su cargo los saldos siguientes (incluyendo los documentos descritos en nuestros índices)

CUENTAS DEUDORAS:	Fecha de vencimiento	% de interés anual	SALDOS		Se acompaña relación
			AL		
Depósitos	*****				
Préstamos directos					
Préstamos prendarios					
Créditos simples a en cuenta corriente					
Créditos refinanciosos					
Créditos de habilitación o airo					
Cartera vencida					

Cia. "X" S. A.
 Programa de Trabajo aplicable al aspecto operativo
 del de Caja y Bancos, Ord. del 21 de Dic. de 1957

ORDEN NO	HOJA NO
FORMAS	FECHA
REVISO	FECHA

	1	2	3	4	5	6	7	
						Fecha F. P.	Rev. y d. P.	Referencia
1	b) Evaluar el Control Interno existente en el Siglo de Teorema y determinar la forma como se administrará el efectivo mediante la aplicación de un cuestionario de Control Operacional, de acuerdo a lo siguiente:					18C	OPR	C. C. I.
2	a) Determinar se el monto fijo es suficiente o excesivo para cubrir las necesidades de esa semana.					18C	OPR	401
3	b) Cerciorarse si el projection sea actual y válido de efectivo a través de planes de efectivo.					18C	OPR	403
4	c) Determinar si los saldos provisionales de efectivo en cuenta corriente resultan suficientes o excesivos, para hacer frente a las necesidades reales de la Cia.					18C	OPR	402
5	d) Evaluar la estructura organizacional, gerencial y operativa del área de Teorema midiendo que resulten compatibles con las actividades fijadas por la Cia.					18C	OPR	C. C. I.
6	e) En base a lo anterior determinar estrategias más registradas por medidas correctivas por Teorema.					18C	OPR	
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								
27								
28								
29								
30								
31								
32								
33								
34								
35								
36								
37								
38								
39								
40								
41								
42								

C. C. I. = Cuestionario de Control Operacional.

C I A, " X ", S. A.
 CUESTIONARIO DE CONTROL OPERACIONAL
 DE CAJA Y BANCOS

Preparó: A.B.C.
 Fecha: 6-Ene-88

	RESPUESTA		COMENTARIOS
	SI	NO	
I. GENERAL			
1. ¿Expide el cajero recibos numerados consecutivamente al recibir dinero en efectivo?	X		
2. ¿Están los trabajos dentro del departamento de caja separados, de modo que proporcionen el control interno máximo posible dentro del mismo departamento?	X		
3. ¿Están todos los empleados que participan en los cobros, pagos y que manejan efectivo y valores adecuadamente afianzados?	X		
4. ¿Tienen acceso al efectivo recibido otros empleados además de los del departamento de caja?		X	
5. ¿El cajero es la única persona que conoce la combinación de la caja fuerte?. ¿Existe copia sellada y lacrada?. ¿Dónde?	X		En la Gerencia General
6. ¿Efectúan las labores de contabilidad y las de caja empleados completamente independientes unos de otros?		X	
7. ¿Custodia un empleado independiente del cajero, facturas y documentos al cobro?	X		

	RESPUESTA			COMENTARIOS
	SI	NO	NA	
II. ORGANIZACION				
8. ¿De quién depende el Gerente de Tesorería?				Del Gerente General.
9. ¿Quién establece y revisa los objetivos y políticas de Tesorería?				El Gerente General y los gerentes de Finanzas y Tesorería.
10. ¿Quién controla el cumplimiento de esas políticas?				El Gerente de Tesorería en coordinación con el Gerente de Finanzas.
11. ¿Con qué frecuencia se revisan?				No se ha definido.
12. ¿Existe un manual o instructivo en el área?	X			
III. ADMINISTRACION DEL EFECTIVO				
13. ¿El monto del fondo fijo es suficiente para cubrir necesidades de dos semanas?	X			Ver cédula AO ₁ donde se observa que el fondo no sólo es suficiente sino excesivo a las necesidades de la Cia., lo que origina la existencia de efectivo improductivo
14. ¿Es el volumen de los depósitos a la vista excesivo en comparación con las necesidades de efectivo?		X		No se tiene precisado pero se cree que no.
15. ¿Emplea la compañía los cheques expedidos en circulación pero no pagados para determinar las necesidades de efectivo?			X	
16. ¿Se proyectan anualmente las entradas y salidas de efectivo para períodos más cortos a través de flujos de efectivo?		X		A partir de este año -1988- se van a proyectar (Ver Cédula AO ₃)
17. ¿Se emplea el excedente de efectivo para inversiones a corto plazo?		X		Ver cédula AO ₂

Sugerencia:

Consejaramos que el fondo fijo debe limitarse a una cantidad que sea mas razonable a las necesidades reales de la institucion. Se estima que la suma de \$ 600,000.- es apropiada para solventar los gastos mensuales.

Cía. X, S. A.
Disponibilidad de Efectivo en Bancos
Auditoría al 31 de Diciembre de 1967

AO^{1/2}₂

Mes	Importe (en miles de \$)	Saldo promedio diario promedio con base en ponderaciones (en miles de \$)		Tasa %	Días	Interés + Tasa 360 (en miles de \$)
Enero	6'700	5'000	1'700	93.25	31	136.508
Febrero	6'750		1'750	93.25	28	126.924
Marzo	7'600		2'600	93.25	31	208.776
Abril	8'500		3'500	91.85	30	267.896
Mayo	6'600		1'600	91.35	31	125.860
Junio	7'400		2'400	91.00	30	182.000
Julio	8'650		3'650	90.40	31	274.182
Agosto	8'750		3'750	89.00	31	287.316
Septiembre	7'500		2'500	88.55	30	184.477
Octubre	6'500		1'450	88.55	31	110.965
Noviembre	7'150		2'750	110.35	30	263.269
Diciembre	8'150		3'850	121.35	31	402.307
Total						2'580.114

7- Sumas de

8- Saldo de cuentas de cuentas bancarias

9- Saldo de cuentas de cuentas bancarias por mes

10- Importe de depósitos considerando que el 12.5% de un día promedio de inversión en efectivo para hacer frente a los gastos diarios, tomando en cuenta que el costo promedio diario es de \$4 millones.

Como puede observarse las salidas promedio diarias que se mantuvieron durante el mes en la cuenta de cheques resultaron excesivas para hacer frente a las necesidades reales de la Cía. y con ello, ésta dejó de recibir intereses por inversiones que pudieron efectuarse con tácticas diferentes. Para fines de nuestra investigación se calcula que la cantidad de \$2'580,114 fue aproximadamente el que se hubiera ganado la empresa, si tan sólo dichos excedentes se hubieran invertido únicamente en el mes en el cual se originaron.

Estos excedentes improductivos en la cuenta de cheques se debieron a que la Cía. no proyecta - como se observa en el cuestionario de control operacional - sus entradas y salidas de efectivo en períodos mensuales a través de Flujo de Efectivo, pues si estos se hubieran implementado se hubiera podido visualizar que durante dichas períodos se presentaría una posición "largu" de efectivo, esta es que las salidas de efectivo serían menores a las entradas y por lo consiguiente se hubiera tomado una decisión oportuna y adecuada para el mejor manejo de estos excedentes de tal modo que se hubieran destinado como ya se demostró a inversiones temporales o per-

11- Compañía S. A. C.
12- P. A. P.

se se canalizar hacia otros rubros del activo, o también para el pago del pasivo o sobre plusgo.

Sugerencia:

Es necesario que en lo sucesivo la Gerencia de Finanzas elabore los estados de Flujo de Efectivo para el control eficiente del mismo, y así se eviten situaciones como las aquí observadas.

En la cédula AO₂ se presenta un Flujo de Efectivo correspondiente al 1^{er} semestre de 1988 mismo que fue elaborado por personal de este Departamento de Auditoría Interna, para determinar la posición que tendrá el efectivo durante este periodo del año.

Formulo: A.B.C.
Reviso: O.A.G.

Ahora presentamos unos ejemplos sobre el trabajo realizado por el equipo 2 de auditoría en el renglón de Cuentas por Cobrar.

a) Aspecto Financiero.- Para cumplir con esta revisión se tuvo que determinar que las cuentas por cobrar a clientes presentadas en el balance general a la fecha de cierre de ejercicio, fueran auténticas y propiedad de la empresa, de que en dicho estado se presentasen únicamente cuentas cobrables y que por aquellas cuentas que se consideraron irre recuperables o de difícil cobro, se estableciera la estimación necesaria.

Las cédulas que se mencionan a continuación nos muestran las pruebas que se efectuaron para cubrir tales propósitos.

C O N T E N I D O

INDICE

Relación de Cuentas por Cobrar a Clientes con saldos al 31 de Diciembre de 1987, examinada por el equipo de auditoría.

AF₉; AF_{9/1} a AF_{9/5}

Resumen de Circularización a clientes.

AF₁₀

Clasificación de clientes por antigüedad de saldos para determinar su cobrabilidad y en su caso, la proporción que debe reservarse.

AF₁₁

Comprobación de la suficiencia de la Reserva para Cuentas Incobrables al 31 de Diciembre de 1987 (Ver ajuste propuesto).

AF₁₂

Análisis del movimiento registrado durante el año (1987), en la cuenta de la Reserva para Cuentas Incobrables.

AF₁₃

b). Aspecto Operacional.- Considerando que el Departamento de Crédito y Cobranzas está ligado íntimamente al renglón de Cuentas por Cobrar, la auditoría operacional se enfocó hacia tal departamento y para ello como en los ejemplos anteriores, se presenta primero la aplicación de un cuestionario de control operacional que aunado a las investigaciones que se muestran en las cédulas, nos fue posible determinar la forma en cómo está funcionando el departamento en algunos puntos específicos, de donde se derivan las deficiencias que han ocasionado que la cartera de clientes se recupere en un plazo medio de cada 71 días en lugar de cada 60 días como está establecido en la política de la empresa. Esto denota, que la inversión efectuada en este rubro del activo no ha sido manejada --

con toda la eficiencia que se requiere ya que existen 11 días de retraso en recobrar la cartera, los cuales se traducen en un exceso en la cuenta de clientes por la suma de \$ 25.2 millones al 31 de Diciembre de 1987 si consideramos que de acuerdo a dicha política, la rotación ideal que debió de mantenerse es aquella que equivale a que la cartera hubiese dado 6 vueltas durante el año, lo que significa que el saldo a dicha fecha, debiera ser por un monto igual a la sexta parte de las ventas a crédito del ejercicio.

Entre las deficiencias que como ya se dijo han originado la no recuperación oportuna de la cartera, se mencionan las siguientes: otorgamiento de crédito a clientes sin que en ocasiones se realice un estudio de su capacidad de pago y estabilidad financiera, el no tener establecida una rotación periódica para los distintos cobradores, la falta de control de la gestión de cobranzas por parte del Jefe de Crédito y Cobranzas, el no contar con un sistema de prosecución de clientes. Las cédulas de trabajo donde se plasman los hallazgos anteriores, son las siguientes:

C O N T E N I D O

INDICE

Determinación de la Rotación y del Período de Cobro de las Cuentas por Cobrar a Clientes.

AO₄

Revisión de expedientes de clientes para cerciorarse de que existió un estudio pre- vio al otorgamiento de crédito	AO ₅
Análisis de la Gestión de Cobradores	AO ₆ ; AO _{6/1}
Diagrama de Flujo de la Gestión de Cobradores	AO ₇
Comentarios a la aplicación del cuestio- nario de control operacional.	AU ₈

c) Aspecto Administrativo. Como señalamos en la exposición teórica del trabajo, uno de los puntos importantes a revisar al aplicar el enfoque de la auditoría administrativa es el que se refiere a la evaluación del material humano, por lo consiguiente, esta parte se dedicará a estudiar el comportamiento sociológico del personal integrante del departamento de crédito y cobranzas y para ello, presentamos un simple cuestionario denominado SOCIOGRAMA, el cual nos da un panorama exacto de cómo se encuentra el comportamiento social -- del personal referido, a través de preguntas aparentemente sencillas y sin importancia. Dicho sociograma resultó de gran utilidad para poder evaluar al personal sobre una base objetiva, toda vez que los elementos los está dando el mismo personal y no el gerente o funcionario quien es susceptible de equivocarse en sus juicios y apreciaciones, con relación al personal bajo su mando.

Las reglas bajo las cuales se aplicó el sociograma fueron las siguientes:

- Fue completamente anónimo y así se le hizo sentir al personal, pues no se trataba de saber qué pensaba una persona de las demás, sino qué pensaban los demás de una persona.
- No se comunicó al personal el objetivo que se perseguía con la aplicación del cuestionario.
- No se previno al personal en la aplicación del cuestionario.

Cabe aclarar que al presentar este análisis, el equipo de auditoría no lo hizo con el ánimo de pretender ser un experto en la materia, pues el estudio de la opinión es un asunto propio de investigadores sociales. Sin embargo, de éste se obtuvieron resultados positivos que fueron de gran utilidad para el Gerente de Tesorería y de quien depende el Departamento de Crédito y Cobranzas, -- pues pudo confirmar algunas apreciaciones personales que tenía del personal bajo su mando y rectificó otros casos en los cuales aceptó que estaba equivocado.

Las cédulas en cuestión son las siguientes:

C O N T E N I D OINDICE

Preguntas que componen el Sociograma e integración del personal de Crédito y Cobranzas al cual le fue aplicado el mismo.

AA₁

Cuadro social que muestra los resultados de la aplicación del Sociograma.

AA₂

Evaluación que se hace del personal de Crédito y Cobranzas con motivo de la aplicación del Sociograma. Conclusiones.

AA₃

Cía. C., S. A.
Programa de Trabajo de Cuenta por Cobros
Hasta el 31 de Diciembre de 1957

SEMANA NO.	FECHA NO.
FORMADO	FECHA
REVISO	FECHA

					Fecha Por	Revisar	Referencia
1.	Obtener una relación de los cuentas por cobrar a Clientes y comparear el total con el libro				DEF	STU	AF9
2.	Verificar que los montos de los clientes que aparecen en la relación concuerden con los registros de depósitos.				DEF	STU	AF9
3.	Elaborar a los clientes que pagan a los comprobantes y libros a cargo el siguiente trabajo:				DEF	STU	AF9
4.)	Solicitar a la Cía que prepare estados de cuenta de los clientes que hayan sido por recomendación, para adjuntarlos a los saldos de confirmación.				DEF	STU	
5.)	Requiere a la Cía que prepare los saldos de confirmación (por triplicado).				DEF	STU	AF9, 1 AF10
6.)	Revisar que los saldos que muestran las confirmaciones concuerden con el análisis y que los montos, comisiones y datos generales del cliente estén de acuerdo con los registros de crédito y cobranza.				DEF	STU	
7.)	Enviar los saldos de confirmación.				DEF	STU	
8.)	Por las confirmaciones recibidas de manera formal, solicitar a la Cía que las compare con los registros de cobranza contra la documentación soporte.				DEF	STU	AF9, 1 AF10
9.	Sobre todas aquellas saldos en que no se obtiene respuesta aplicar procedimientos alternativos de revisión para dar certeza posterior de otra documentación que soporte la venta.				DEF	STU	AF9
10.	Preparar una estadística que muestre los resultados de la confirmación.				DEF	STU	AF10
11.	Preparar cédula de los cuentas cobrar clasificándolas por antigüedad o fecha de vencimiento.				DEF	STU	AF11

Cía. T. A. A.
 Programa de Trabajo de Cuentas por Cobrar
 desde el 31 de Diciembre de 1977.

ESTADO	NOVA
PERIODO	FECHA
REVISOR	FECHA

1	2	3	4	5	6		7
					Habo	Revisión	
					De	Por	Referencia
8					DEF	STU	4 F. 1
9					DEF	STU	4 F. 2, 4 F. 3
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							
32							
33							
34							
35							
36							
37							
38							
39							
40							
41							
42							

Enero 20 de 1935.

Compañía MW, S.A.
La Angostura No. 14
Col. San Felipe de las Pintas
C.R. 02750
Oficina de Auditoría Interna

Presente

Se certifica con la exactitud que el saldo de \$ 12,750,000.00 (Doce millones ochocientos cincuenta mil pesos 00/100) fue aprobado y sujeta a los registros de la Cia. MW, S.A. el día de diciembre de 1934 en consecuencia, en virtud de que no se está conociendo el cheque de \$ 100,000.00 cancelado expedido a la cuenta de número 11111 el 31 de Diciembre de 1934 por la cantidad de \$ 100,000.00 de ahí que por consecuencia, nuestra auditoría del 20 de Enero de 1935 por la cantidad de \$ 12,750,000.00

Aprobado y

 Auditor Interno

La diferencia se debió a que el cheque expedido por el cliente fue recibido y acreditado en cuenta en el mes de Enero del año siguiente al que se revisa. dicha cantidad, aparece efectivamente el comprobante en la página concurrencia N° 4 del mes de Enero, la cual prueba la aplicación proporcionada por el cliente a la diferencia señalada en su carta al comité asesor. (Ver minuta N° 3 donde aparece el caso del cheque mencionado)

AF₃/2

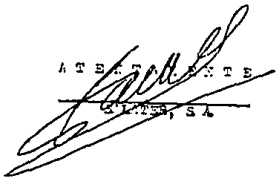
2 de Febrero de 1988.

Ignacio Santibañez de La Cruz
Gerente de Auditoría Interna
de la Compañía "X", S.A.
P r e s e n t e

Tengo a bien informarle que el saldo que aparece a nuestro cargo en la contabilidad de la Cia "X", S.A. al 31 de Diciembre de 1987 es incorrecto, pues se está omitiendo el cheque que expedimos en esa misma fecha por la cantidad de \$ 537,000.00 y cuyo No. correponde al 632829 de Banamex, por lo tanto; el saldo correcto a -- nuestro cargo es por la cantidad de \$ 12'543,000.00

Sello

A T E N T A M E N T E



La diferencia se debió a que el cheque expedido por el cliente fue recibido y acreditado en cuenta en el mes de Enero del año siguiente al que se revisa dicha cantidad, aparece efectivamente como ingreso en la "cédula concentradora N° 4 del mes de Enero", lo cual prueba la aplicación proporcional por el cliente a la diferencia señalada en esta carta de contestación. (En la cédula AF₃ aparece el otro del cheque mencionado).

Auditor: D. E. F.
Revisor: S.T.U

AF 7/3

San Pedro Malistoc, Edo. de Mex.
a 30 de Enero de 1938.

COMPAÑIA "XX", S.A.
GERENCIA DE CREDITOS INTERNOS
P R E S E N T E

Incumben de su conocimiento que el saldo asentado en los registros contables de la Cia "XX", S.A. al 31 de Diciembre de 1937 por el adeudo que tenemos con dicha Cia es incorrecto, pues no se nos expidió en cuanto al cheque No. 92273 de Bancomer por la cantidad de \$ 12,200,000.00 y que expedimos a esa misma fecha.

En virtud de lo anterior, el adeudo que tenemos a la fecha que se nos indica es por \$ 11,900,950.00 en vez de \$ 12,200,000.00

LA UNION S.A.
P R E S E N T E - 320701

ESTERADO GARCIA FUERTES
GERENTE GENERAL

Por diferencia, se debió a que el cheque expedido por el cliente fue recibido y acreditado en cuenta en el mes de Enero del año siguiente al que se revisa. Dicha cantidad, que fue efectivamente como ingreso en la "poliza concentradora de ingresos N° 4 del mes de Enero", lo cual genera la imputación proporcionada por el cliente a la diferencia señalada en su carta de contestación. (Ver cédula AF3).

31 de Enero de 1932.

Compañía "F", S.A.
Gerencia de Auditoría Interna
P r e s e n t e

El saldo que aparece a nuestro cargo en la contabilidad de la Cía. "F", S.A. es incorrecto, puesto que en el análisis que nos remitieron se está incluyendo indebidamente como parte del mismo la cantidad de \$ 720,000.00 perteneciente a la factura No. 3017, la cual no corresponde, definitivamente, a alguna compra que nosotros hayamos efectuado. Por tal motivo, nuestro saldo a esa fecha asciende a la cantidad de \$ 10,000,000.

Nos ponemos a sus ordenes para cualquier aclaración al respecto.

La discrepancia en el saldo se originó por haberse registrado por error en la tarjeta auxiliar de este cliente, la factura mencionada, cuando que corresponde a una venta efectuada al cliente Valderrama y Cia., S.A.

(Ver cédula AF)

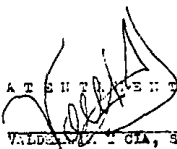
Auditor: D.E.F.

Revisor: S.T.U.

México D R a 25 de Enero de 1988.

Compañía "X", S. A.
Gerencia de Auditoría Interna
P r e s e n t e

Según nuestros registros el saldo correcto al 31 de Diciembre de 1987 es por la suma de \$ 7,320,000.00 en vez de \$ 5,500,000.00, la diferencia se debe en que no se está considerando la factura No. 123 del 13 de Diciembre del mismo año por la cantidad de -- \$ 720,000.00, en el detalle que nos fue enviado con la instrucción de nuestro rubro.


 A T E N T A M E N T E
 VALDEMAR PEÑA, S. A.
 PUBLIC PERALTA GROSSA
 CONTADOR GENERAL

La factura indicada indebidamente se contabilizó en el auxiliar del Cliente Camaca, S. A., siendo el motivo de dicha discrepancia.

*Auditor: D.E.F.
Revisor: S.T.U.*

Car. Y. S. A.
Resumen de Verificación de la Regulación de Cuentas
Auditoria al 31 de diciembre de 1977.

	Importe por Cuentas Clientes		
Solicitudes de confirmación enviadas	\$144460000	100	17
Solicitudes que contestaron "Conformes"	\$ 50'890 000 (1)	35	6
Solicitudes "Inconformes aclaradas"	56'800 000 (1)	39	5
Solicitudes que no contestaron	33'045 000	23	5
Solicitudes devueltas por el caso	3'725 000	3	1
	\$144460000	100	17
Aplicación del procedimiento de cobros por "terceros" a las cuentas que no contestaron:	T		
Cobros posteriores verificados	17'918 200 (1)	12	5
Aplicación del procedimiento del examen de documentación comprobatoria para verificar el saldo de la solicitud devuelta por el caso:			
30120	3'725 000 (1)	3	1
Total verificado (suma de las que contestaron "Conformes", las "inconformes aclaradas", el importe de los cobros posteriores y el importe verificado de la solicitud devuelta por el caso) (1)	119 403 200	80	
Saldo de clientes según mayor	\$166'500 000 Af.		
Porcentaje verificado en relación con el saldo según mayor	T	78	

To Cuernavaca

Los datos anteriores dan un porcentaje razonable de verificación de la cuenta de clientes.

RECIBO: D.C.F.
CERTIDO: S.T.U.

Cia. X. S. J.

Comprobación de la suficiencia de la Reserva para cuentas incobrables
Auditoría al 31 de diciembre de 1937

Saldo anterior al 31-12-37, según libros	\$ 10700000	✓
Según cédula de antigüedad de saldos A.F.S., cantidad que debe reservarse	11'015'000	
Diferencia (faltante en libros)	\$ 315'000	Ⓢ

De acuerdo con el Gerente de Finanzas se corrige el estado siguiente por esta diferencia, a fin de igualar el monto de la reserva a la cantidad requerida, según avala una cédula A.F.S.

	Debe	Haber
Cuentas Generales Cuentas incobrables	315'000	
Reserva para cuentas incobrables		315'000

✓ Cédula en anexo

Legisla. S.A.C.

Legisla. S.F.U.

1937

Cia. X. S. P.
Reserva para Cuentas Auxiliares
Análisis del movimiento registrado durante el año
Auditoria al 31 de diciembre de 1927

	Debe	Haber
1 Saldo al principio del ejercicio		3'800.000
2 Ingresos durante el año		
3 Provisiones mensuales a cargo de \$600,000 por mes, cubren		7'200.000
4 Saldo a favor a expensas de ejercicios anteriores		
5		
6 Total de diario N.º 15 de junio, cancelación de las siguientes		
7 cuentas, según instrucciones del Jefe de Finanzas en su		
8 memorándum del 13 de junio de 1927, adjunto a la póliza		
9 por:		
10 La liquidadora, S. P. 4.125.000		
11 Ricardo Lima Jara 100.000		
12 Francisco Jarama Rey 75.000		
	300.000	
	300.000	11'000.000
13 Saldo al 31 de diciembre de 1927, según mayor		16'700.000

14 P. Cargado a la cuenta de resultados

15 ① Aprobados por el Jefe de Finanzas, y el Contador

16 los saldos de acuerdo con las cuentas auxiliares del libro auxiliar

17 ② Estas cuentas se discutieron con el Jefe de Finanzas y de acuerdo con lo

18 manifestado por el y por su correspondencia que al día presente se pue-

19 den considerar que son irreconciliables.

20 P. Jarama, D. E. P.
21 S. F. U.

Cia. "X", S. A.
 Programa de Trabajo aplicable al aspecto operativo
 del Control por Cobros desde el día 1 de Dic. 1957

ORDEN NO	PÁGINA NO
FORMA NO	FECHA
REVISO	FECHA

	1	2	3	4	5	
				Fecha por	Porcentaje por	Referencia
1. Evaluar el Control Interno del Depto. de Cobros y Cobranzas y determinar la forma en que se cumplirá operativamente en atención de los siguientes aspectos:				DEF	STU	C. C. O.
a) Evaluar la estructura organizativa, solitaria y objetivos del caso, vigilando que sean congruentes con los objetivos de la Cia.				D. C. F.	STU	C. C. O.
b) Verificar que la prestación de los servicios por cobrar y de recuperación sea la apropiada de acuerdo a las políticas de Cobranza.				DEF	STU	AOy.
c) Si no se está cumpliendo con el servicio o tener sistemáticamente las causas que están ocasionando la no recuperación oportuna de los Cobros.				DEF	STU	AOs
d) Evaluar la eficiencia de Cobros.				DEF	STU	AOs, AOy
e) Se refieren a lo anterior determinar otros aspectos y sugerencias.				DEF	STU	AOs
C. C. O. = Departamento de Control Operacional						

C I A. "X" S. A.
**CUESTIONARIO DE CONTROL DE OPERACIONES DE
 CREDITO Y COBRANZAS**

Preparó: D.E.F
 Fecha: 12-Ene-88

	RESPUESTA			COMENTARIOS
	SI	NO	NA	
I. ORGANIZACION				
1. ¿De quién depende el Jefe de Crédito y Cobranzas?				Del Gerente de Tesorería
2. ¿Quién establece y revisa los objetivos y políticas de crédito y cobranzas?				El Gerente General en coordinación con los Gerentes de Finanzas, Tesorería y Ventas.
3. ¿Son congruentes con los objetivos de la empresa?	A			
4. ¿Quién controla el cumplimiento de esas políticas?				El Gerente de Tesorería
5. ¿Con qué frecuencia se revisan?				Anualmente
6. ¿Existe un Manual de Crédito y Cobranzas?	A			
7. ¿Quién autoriza los créditos?				El Jefe de Crédito y Cobranzas.
8. ¿Está afianzado el personal de Crédito y Cobranzas?			X	
9. ¿Cuántas personas integran el Depto. de Crédito y Cobranzas?				15 personas
10. ¿Realiza este Depto. funciones adicionales a las de Crédito y Cobranzas?			X	

	RESPUESTA		COMENTARIOS
	SI	NO	
11. ¿Se cuenta con una gráfica de organización del Depto. que muestre la separación de las obligaciones?	X		
II. PROCEDIMIENTOS Y OPERACION			
12. ¿Están señalados los límites de crédito?	X		
13. ¿Qué plazos se tienen para cubrir los créditos otorgados?			60 días
14. ¿Quién realiza las investigaciones de los clientes?			Los superiores de crédito y el jefe del Depto.
15. ¿Para el crédito a clientes se hace un análisis financiero de su situación?	X		En algunos casos no se hace (Ver Cédula A ₅)
16. ¿De qué otras fuentes se obtiene informaciones crediticias?			Referencias bancarias y compañías del mismo ramo (Ver cédula A U ₅)
17. ¿Se autorizan las ventas a crédito antes de entregar la mercancía al cliente?	X		
18. ¿La cobranza es entregada directamente a la caja el mismo día de su cobro?	A		Ver cédula A0 ₇ , pasos 4 y 5
19. ¿Quién está autorizado a recibirla?			El cajero
20. ¿Se elaboran reportes o relaciones de cobranza por cada cobrador, al asignar la cobranza?	X		Ver cédula A0 ₇ , paso No. 1
21. ¿Al regresar los cobradores, se verifica la cobranza contra la relación, devolviendo éstos las facturas o contra-recibos no cobrados?	X		Ver Cédula A0 ₇ , paso No. 0
22. ¿Se le informa al Jefe de Crédito del resultado de la gestión de cada cobrador?	A		Ver cédula A0 ₇ , dónde se observa que no está contemplado.

	RESPUESTA		COMENTARIOS
	SI	NO	
23. ¿Se hace una rotación periódica de los cobradores en las zonas que cubren?	X		Ver cédula AU ₀ donde se ve que no está contemplado.
24. ¿Los cobradores están autorizados para recibir cheques postfechados?		X	
25. ¿Los pagos de clientes con cheques son expedidos a favor de la empresa?	X		
26. ¿Se respetan los límites de crédito?	X		
27. ¿Quién autoriza las ampliaciones?			El Jefe de Crédito.
28. ¿Qué política se sigue para las ampliaciones de crédito?			En los casos de ampliación superior al 30% del establecido se procede bajo el sistema de dos pedidos; el primero incluirá mercancía por el máximo crédito establecido originalmente, y el segundo por la cantidad extra que excede de éste.
29. ¿Qué condiciones se exigen para otorgar créditos subsecuentes?			Mientras un cliente tenga salido vencido, no se le otorgará ningún otro pedido.
30. ¿Se cuenta con un sistema de prosecución por los saldos vencidos de clientes pendientes de pago?		X	Únicamente se erectúan recordatorios por medio del cobrador. (Ver cédula AU ₀)
31. ¿Se elaboran relaciones mensuales de cartera atrasada por antigüedad de saldos para tomar las acciones pertinentes?	X		
32. ¿Se conceden descuentos por pronto pago?		X	Se nos informó que no se ha adoptado esta política en la Cfa. (Cédula AU ₀).
33. ¿Se mantiene un adecuado archivo de correspondencia y de cuentas por cobrar con cada cliente?		X	

	RESPUESTA SI NO NA		COMENTARIOS
34. ¿Se atienden inmediatamente las quejas de los clientes?	X		
35. ¿El personal de ventas se siente responsable de lo que se venda se cobre?	X		

Cia. Y. S. A.

Determinación de la Rotación de las Cuentas por Cobrar a Clientes y de su Pasado de Cobro
creditadas al 31 de Diciembre de 1927.

1.- Rotación de Cuentas por Cobrar

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Ventas Creditadas al Crédito}}{\text{Saldo promedio de Clientes}}$$

$$\text{Rotación} = \frac{\$ 800,000.000}{\$ 157,500.000}$$

$$\text{Rotación} = 5.05 (\%)$$

2.- Pasado de Cobro

$$\text{Pérfido} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rot. Ctas. x Cob.}} = \frac{360}{5.05} = 71.29 \oplus$$

(*) Este valor significa que la cuenta de clientes dio 5 vueltas durante el año, es decir, que se cobró a cargo de los mismos se recogieron 5 veces durante el ejercicio, o que se cobró a que se cobrara el haber acumulado a un plazo medio de cada 71 días y fracción.

Esto denota que en inversión efectuada en este rubro del activo no ha sido tan mala su tónica, su eficiencia, etc., ya que existe un retraso de 11 días en recibir la cartera, considerando que el crédito concedido por la empresa es por un plazo de 60 días. La rotación ideal por ser exigente, que debió mantenerse de acuerdo a la política de crédito, es aquella que equivale a que la cartera hubiese dado 6 vueltas durante el año, y en cuyo caso el saldo promedio de clientes debió ser la sexta parte del monto de las ventas o crédito en el año, lo cual equivale a \$ 133,333,333.

Esta situación trae aparejada una disminución en las utilidades, debido a los gastos de cobranza, cuentas incobrables, etc., más de una congelación de fondos y el perdición invertidos en mercancías o en valores, para proporcionar utilidades.

Preparado: O. C. F.
 Revisado: S. T. U.

1 Por una recuperación de la cartera en el plazo estipulado, se traduce en con-
 2 secuencia, en un déficit en la cuenta de clientes por la suma de \$ 25.2 mil
 3 llones, tomando en cuenta que el saldo promedio que montó la contra-
 4 cuenta superior a la cifra que era la esperanza de acuerdo a la política
 5 de crédito. Este déficit ha sido motivado, por las circunstancias de
 6 titulación en el curso de la revisión y que se resumieron en las cédulas
 7 A D₁, A D₂, A Q₁ y A Q₂.
 8
 9
 10
 11
 12
 13
 14
 15
 16
 17
 18
 19
 20
 21
 22
 23
 24
 25
 26
 27
 28
 29
 30
 31
 32
 33
 34
 35
 36
 37
 38
 39
 40

Segunda:

Es conveniente establecer metas fijas a los cobradores por un tiempo o por día otorgando un control sobre los mismos para agilizar la cobranza, y en particularmente como una medida de control, respecto a la rotación de días cobrados para evitar otras zonas geográficas.

Las metas o zonas geográficas establecidas para los cobradores no se tienen planeadas estrictamente, ya que en una misma ruta se incluyen otras las cuya ubicación geográfica, son operadas totalmente una de las otras, que en su día, si que se invierte más tiempo para realizar la cobranza, se con suma una cantidad mayor de combustible por tener que recorrer una distancia, más grande y principalmente, al que la cobranza no se realice con la eficiencia o puntualidad deseada. Este problema se encuentra básicamente en la ruta N° 4 al cual se le reflejó por las cifras mostradas en el cuadro anterior, cuando se operaba que el porcentaje cobrado en los distintos días, por cada cobrador, fue el más bajo en rotación en relación a las demás.

Recomendación:

Debe hacerse una reestructuración de las metas asignando solo y alternativamente en cada una de ellas, a los clientes que se encuentran situados en las inmediaciones de una misma zona geográfica o en las proximidades de un mismo punto de origen metropolitano.

De las inversiones y entrevistas celebradas cuestionario de control gerencial, pudo apreciarse que entre los cobradores, por el caso de una incumplimiento, u de operar por no realizar su trabajo, debido a la no asignación de metas permanentes a cada cobrador, o a la misma planeación geográfica de una ruta N° 4 pero principalmente, a que se ha desvirtuado el concepto de puntualidad y absenteísmo por parte de la empresa no obstante, al comecio a haber depositado en algunas ocasiones, incluso a veces, fuera de su jornada habitual de trabajo, lo que se cobraron el 100% del total de la cobranza asignada; esto se aprecia en el cuadro anterior donde efectivamente la cobranza se cobró al 100% en cuatro ocasiones. Esta situación consecuentemente también ha influido como las mencionadas anteriormente, para que no se haya cobrado el total de su cobranza en casos como de los días citados, pues en el cuadro anterior también se podía ver de que ninguno de los cobradores, por "por" - se consideraron en su ruta 4 por el problema, ya descrito - el 100% del importe total de la cobranza en sus diferentes rutas que les fueron asignadas para cada uno de estos días. Este problema se hace más claro en el cuadro del Sr. Mario Jiménez, quien en sus cuatro intervenciones hechas que siempre

Elaborado: G. C. F.
Revisado: S. T. U.

la menor cantidad de las deudas por cobrar a clientes; personas cuyos números alcámata por lo cobrado al 90, 95 y 100% hace 10 meses. (Ver el dula A Dapou belacion a ello)

Sugencia:

Los problemas de los entes están ya contemplados en los puntos anteriores, por lo que se espera a la desmotivación de los cobradores si necesario que el Jefe de Ventas en coordinación con el Jefe del Depto. de Crédito y Cobranza hagan un análisis exhaustivo de la situación, dando la consecuencia de implantar algún Plan de Incentivos a cobradores en reconocimiento de los labores efectuados; este puede ser mediante un programa de competencia de cobros, y en el que se reflejará a quien logre el cobro total de la cartera que se le haya encomendado. Es importante que en esta línea intervenga en su elaboración el Jefe de Finanzas por el aspecto financiero que esto representa, para tener presente en dicho Plan además, puede incluirse también a agentes de ventas y supervisores, y Jefe de departamento y en cualquier caso necesario también, la participación del Jefe de ventas.

Como conclusión podemos señalar que las observaciones mencionadas, son de carácter importante determinante para que la recuperación de la cartera exceda del plazo de crédito de 60 días que otorga la empresa a sus clientes; este determinado en la cédula A. C.

Cia. X. S. A.

Análisis de la Gestión del Cobrador Mario Jimenez Riquelme
Auditor el 31 de diciembre de 1987

día	Luta	Cobranza	Cobranza	No Cobrada
		\$	\$	\$
4/Mzo	3	520000	462000 (V) 90	52000
8/Mzo	1	450000	450000 (V) 100	-
11/Mzo	4	725000	687250 (V) 95	36250
15/Mzo	2	600000	576000 (V) 95	30000
18/Mzo	3	550000	550000 (V) 100	-
22/Mzo	1	810000	729000 (V) 90	81000
25/Mzo	4	625000	562500 (V) 90	62500
29/Mzo	2	430000	387000 (V) 90	43000
Sumas		4710000	4405250	304750
		T	T	T

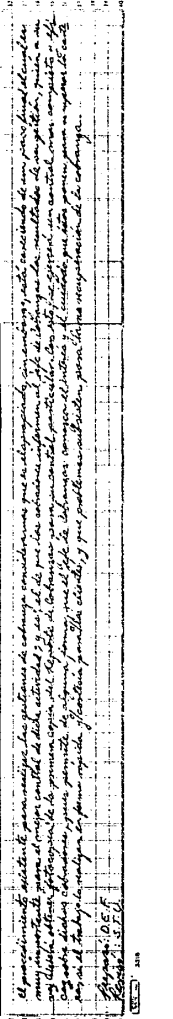
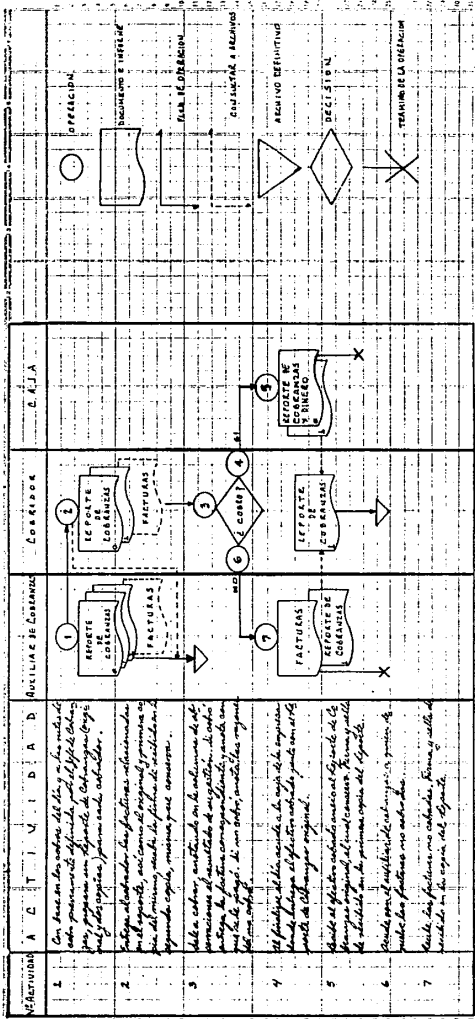
T. en sus cuentas

de: Reportes de Cobranza

(V) Cotejado contra fichas de depósito

Elaborado: D.E.F.
Revisado: S.T.U.

Co. X. S. P.
 Diagrama de Flujo sobre el Procedimiento de la Gestión de Cobranza
 dictada el 31 de diciembre de 1987



El procedimiento descrito anteriormente para manejar las facturas de cobranza consistió en que se diligenciará con cada proveedor, cada proveedor de un país, para el cual se muy importante para el mayor control de dicha actividad y así, el día que las actividades terminan el día de trabajo se envía la cantidad de copias que se envía a un muy buena calidad de impresión de la primera copia, así, el finiquito de la librería para enviarla al mayor original, con el fin de conservar una copia original y la copia original de cada proveedor y se conserva en el expediente de cada proveedor, así, el finiquito de la librería para enviarla al mayor original, con el fin de conservar una copia original y la copia original de cada proveedor, así, el finiquito de la librería para enviarla al mayor original, con el fin de conservar una copia original y la copia original de cada proveedor.

Elaborado por: D.E.F.
 Fecha: 31.12.87

Ca. X, S.A.
Comentarios a la Gestión de Cobranza
Auditoría al 31 de diciembre de 1987

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

de las entrevistas y el cuestionario de control operacional aplicados, se detectaron además de las observaciones anteriores, las siguientes:

La empresa no cuenta con un sistema de prosecución que sirva realmente como un medio eficaz para cobrar los adeudos ya vencidos de los clientes, pues su pago se obtiene únicamente a través de llamadas telefónicas del jefe de Cobranza y Cobranzas y por medio de los cobradores, los cuales sin ninguna ocupación de la cartera después de tres meses de insistencia al caso se turnado al Depto. Jurídico. Esto hace evidentemente, que la intervención de este Depto. se realice después de que los morosos tienen un tiempo ya considerable de vencimiento, lo que dificulta el que se logre el pago en favor de los clientes.

Los tales que se encuentran en otras circunstancias figuran de Cobranza, S.A., Compañía del Norte, S.A., Chemil. Mas de México, y otras más que presentan un más antigüedad de 121 días a 1 año como se aparece en la siguiente:

Supervenciones

La auditoría concluye que el Depto. de Cobranza y Cobranzas establezca un sistema de prosecución con el que realmente se logre la pronta recuperación de in ante o que esta instancia y el cual deberá existir, otras acciones que consisten como mientras se acorda a las condiciones particulares de cada caso de por seguir el caso de las cuentas morosas, dentro de ellas pueden estar las siguientes: oficios de cuenta, cartas recordatorias, cartas de insistencia, llamadas telefónicas, telegramas, visitas, entrevistas personales, redocumentación, etc., agencias de cobranza inclusive, como último recurso tratar la recuperación del caso por vía legal.

La prosecución de la cobranza deberá ser emprendida por el jefe de Cobranza y Cobranzas con todo el apoyo y acciones necesarias y agotadas todas las acciones disponibles y en su caso para seguir el caso de la cartera morosa, y no lo en los casos en que se le ofrezcan resultados positivos después de una o más insistencias por diversos medios en un tiempo no mayor a 30 días, o más, es decir, se debe terminar el caso al Depto. Jurídico y no seguir como se señaló, es seguir insistiendo en el caso por un tiempo de tres meses de esta manera se puede lograr una recuperación de estas cuentas ya que tendrán únicamente un mes de vencimiento y a la vez de que también se intervenga del jurídico por la oportuna forma más anticipada, lo cual redundará para conseguir los cobros con mayor rapidez.

Con el fin de ejercer todavía, mayor presión sobre los clientes, es recomendable su participación activa de los agentes vendedores en las labores de cobranza.

El presente: C.E.T.
Elaborado: S.T.U.

Cia. X. S. de
Comercios a la Exportación de Colchagua,
Auditoría el 31 de diciembre de 1977.

RESUMEN DE LA AUDITORIA DE LA GERENCIA GENERAL DE LA EMPRESA Y DE LA CUENTA GENERAL DE RESULTADOS Y BALANCE GENERAL

Por último conviene señalar, que es muy importante que el Depto. de Colchagua cuente con este sistema de prospección, en virtud de que de tal Depto. depende de que el cierre financiero de una venta se lleve a cabo y mientras esto no se cobra está representando una inversión no recuperable por la empresa, pero en por el contrario logra cobros, con dicha venta se cierra el círculo financiero de la operación crediticia, de ahí por consiguiente, que resulte elemental la creación del sistema de prospección ya que el cliente que no cubre sus adeudos dentro de las condiciones de pago preestablecidas, significa para la empresa una inversión anualizada de sus recursos financieros.

1) La Cia. no cuenta con una política en la que se tenga contemplada conceder descuentos a los clientes por pronto pago, por tal motivo, es necesario que los Gerentes de Finanzas y de Ventas evalúen la conveniencia de implementar esta medida dentro de la empresa, pues ello representa incentivos a los clientes al pago de sus deudas antes del plazo fijado; lo que orientamente, reduce para un beneficio propio de la entidad ya que la recuperación de la inversión se realiza rápidamente con la consecuente utilidad. De este modo, se podrá invertir nuevamente en mercancías u otros rubros que antes que producirían más utilidades.

Esta política podría ser el de otorgar el 2% de descuento si el cliente paga dentro de los primeros 10 días de haberse efectuado la venta, sin embargo, lo más apropiado es que dichas funcionarios si se implementa esta política, determinen el descuento y las condiciones para otorgarlo.

Hecho en: D. E. F.
A. C. C. C. S. T. U.

Clas. X. y A. A.

Sociograma que se aplicará al personal que interviene
en el función de Cuentas por Cobros el día 14-5-58.
Auditoría el 31 de diciembre de 1957

Personal Integrante:

Rodrigo Trellés
Helena Góme
Aureo Jimas
Eduardo Pina
Elroy Simentel

Luis Betinon
Manuel Garcia
Eladia Burroga
Simón de Vera
Edmundo Jimas

Federico Páez
José Hernández
Mano Jimas
Ester Jimas
Patricia P. Betuna

1. Mencione a dos personas con las que le gustaría ir a una fiesta, de picnic, jugar squash, etcétera.

2. Mencione a dos personas con las que NO le gustaría ir a una fiesta, de picnic, jugar squash, etcétera.

3. Si tuviera que hacer un trabajo o estudio, mencione a las dos personas con las que MAS le gustaría trabajar.

4. Si tuviera que hacer un trabajo o estudio, mencione a las dos personas con las que MENOS le gustaría trabajar.

5. Mencione a dos personas que se han ganado su confianza, ya que puede sentirse hablar y actuar libremente ante ellas sin ningún temor a que se afecte la estabilidad de su trabajo.

6. Mencione a dos personas que se han perdido su confianza al grado que NO puede hablar o actuar libremente ante ellas, por temor a que se afecte la estabilidad de su trabajo.

PROCESO 2 = EFECTIVIDAD (ACEPTACION, 2, 20, 20, 20)
PROCESO 3, 4 = EFECTIVIDAD (3, 4, 4, 4, 4, 4)
PROCESO 5, 6 = EFECTIVIDAD (5, 5, 5, 5, 5, 5)

Cia. X, S. A.

17-ENE-38

Evaluación del personal de la fundación de Ciba por Ciba
a través de la aplicación de la Técnica del Jorjagana
Realizada el 21 de Noviembre de 1937.

Sugerencias:

Rodrigo Trillos Cruz
Supervisor de Crédito

Ocuparlo a la vez en todo de supervisor e inclusive para otras
de sus sugerencias.

Hilario Gómez Tejeda
Supervisor de Crédito

Recurrir para ocupar en el personal, si hace necesario impulsarlo,
puede mejorar.

Diego Juan Contreras
Auditor de Crédito

Evitar la posibilidad de paralización de sus servicios

Elroy Barrocal Cox
Auditor de Crédito

Asignar a este empleado a mejores puestos

Fernando Vera Basso
Auditor de Cuentas por Cobrar

Preocuparse de sus servicios

Federico Pérez García
Cobrador

Preocuparse de sus servicios

José Rizo Jaramila
Cobrador

Impulsar a este empleado a que se ocupen en su trabajo, puede llegar
a ser un buen elemento

Elaborado: D.E.F.
Revisado: S.T.U.

C.A. X. S. A.

Evaluación del personal de la función de C.A. por C.A. en
a través de la aplicación de la Técnica del Sociograma
Realizada el 31 de diciembre de 1957.

Sugerencias:

C. A. J. Acosta
Secretario

Exigir mayor cantidad de trabajo a estos empleados; presionar a que se
mejoren; en caso de no responder, prescindir de sus servicios.

Conclusiones:

1. Se operaría conformismo en el personal.
2. El Sr. Elroy Simental, Auxiliar de Crédito puede dar origen a problemas
que el supervisor con puntos negativos, en caso de que éste no mejore
se.
3. En suma, en virtud de los resultados del sociograma, es necesario
reorientar adecuadamente al personal, y también afecta a algunos
de las sugerencias señaladas, es necesario presionar a que se logre
tener un verdadero y eficiente equipo de trabajo.

DEF
E.T.U.

Para finalizar con la exposición del caso práctico, presentamos en seguida el trabajo realizado en el renglón de Inventarios por el equipo 3 de auditoría.

Para fines prácticos no se incluye el estudio y evaluación del control interno del cual se obtuvieron resultados satisfactorios sin encontrar desviaciones importantes.

a) Aspecto Financiero.- Para satisfacer la revisión de esta índole en este rubro del activo se comprobó por el grupo de auditores, de que las cifras mostradas como inventarios en el balance general al 31 de diciembre de 1987 estuviesen representadas realmente por materiales, mercancías y productos que existieran físicamente y de que fuesen -- propiedad de la empresa; de que tales inventarios se valoraran adecuadamente y en forma consistente; de que sólo se presentaran mercancías y materiales en buenas condiciones de uso o de venta y que se excluyeran las existencias obsoletas y defectuosas; y de que su presentación en los estados financieros fuese la correcta.

Las cédulas preparadas con relación a tales trabajos se señalan a continuación:

<u>C O N T E N I D O</u>	<u>I N D I C E</u>
Resumen de Inventarios	AF 14
Corte de formas de Inventarios	AF 15
Recuento físico de Inventarios	AF 16
Comprobación del costo unitario de las ma- terias primas "A, B, C y D" asig- nado al producto manufacturado y a las existencias al final del - ejercicio.	AF 17
Análisis del movimiento de la cuenta de Manufactura en Proceso para com- probar entradas y salidas de materia prima y las proporciones de mano de obra directa y gastos indirectos de fábrica.	AF 18
Comprobación del cargo por mano de obra (mes de diciembre)	AF 19
Verificación de la aplicación por concepto de gastos indirectos de - manufactura (mes de diciembre)	AF 20
Comprobación del costo unitario del artículo terminado A B C D	AF 21
Prueba de la distribución sobre la base de unidades equivalentes, de la mano de obra directa y de los gastos indirectos de fabricación.	AF 22

Ajusta propuesto con relación al
artículo AA

AF23

b) Aspecto Operacional.- El enfoque operativo de este renglón comprende básicamente de entre las áreas que es tán involucradas la revisión del Departamento de Compras, del cual incluimos también un cuestionario de control ope racional en el que se resalta su organización, procedi-
mientos y operación. Con motivo de la aplicación de di-
cho cuestionario fue posible detectar, de que tal departa-
mento no cuenta con un formato específico para solicitar
las cotizaciones a proveedores, por tal, el equipo de -
auditoría diseña y presenta el formato correspondiente.

También se pudo detectar, que se carece de ejemplares su-
ficientes del pedido en el departamento para que se lleve
un control más eficaz de los pedidos fincados, por las ra
zones expuestas en la cédula respectiva.

Por otra parte, tampoco se cuenta con procedimientos es-
pecíficos para añadir, cambiar o eliminar información de
las listas o archivos maestros de proveedores.

Las cédulas donde se aprecia y se detalla todo lo ante-
rior, además de otras, por otras pruebas realizadas, -

son las siguientes:

C O N T E N I D O

INDICE

Análisis del contenido de la forma "Solicitud de Materiales". (Documento base para que el Departamento de Compras solicite las cotizaciones a los proveedores).

AO₉

Comentarios por la falta de un formato específico para solicitar las cotizaciones a proveedores.

AO₁₀

Formato propuesto por el equipo de auditoría.

AO₁₁

Diagrama de Flujo que muestra la distribución de los ejemplares del pedido entre los Deptos. involucrados de su expedición, control y trámite.

AO₁₂

Comentarios por la falta de un procedimiento para añadir, cambiar o eliminar la información de las listas o archivos maestros de proveedores.

AO₁₃

Confrontación de las fechas indicadas entre los pedidos y las notas de recepción de almacén, para cerciorarse de que los materiales son surtidos por los proveedores en el tiempo o fecha convenida.

AO₁₄

c) Aspecto Administrativo.- El examen de esta naturaleza en el Departamento de Compras se dirigió como en la sección anterior, a la evaluación del personal a través de la aplicación de un cuestionario de carácter anónimo y absolutamente confidencial.

Sin embargo, en este caso, las preguntas planteadas fueron de otra especie y con un objetivo totalmente diferente, -- pues se enfocaron para saber cuál era la forma de pensar -- del personal en relación a la compañía y a su departamento mismo; fue una investigación de la actitud de los empleados para averiguar qué opinaban de la forma como se les -- trata en la organización.

De este cuestionario se obtuvieron datos interesantes que resultaron muy útiles al Gerente de Compras, pues se pudieron palpar los puntos o aspectos que necesitan corregirse por presentar cortocircuito en las actividades de -- relación de la compañía con los empleados. Para culminar con esta revisión, se presenta una evaluación del Jefe de Departamento de Compras. Lo anterior aparece en las cédulas que se adjuntan.

Gra. X. S. A.

Fecha del inventario: 31-XII-88

Corte documental de los movimientos de inventarios
con motivo del recuento físico de los insumos.
Auditoria al 31 de diciembre de 1988

	Último trimestre		Primer trimestre	
	Anterior	Actual	Anterior	Actual
	Número	Fecha	Número	Fecha
Facturas por compras	4910	5-XII-87	6215	7-I-88
	4998	16-XII-87		
	-	-	-	-
Notas de entrada a almacenes	150	2-XII-87	152	6-I-88
	151	15-XII-87		
	-	-	-	-
Notas de salida de almacenes	190	8-XII-87	183	8-I-88
	191	15-XII-87	184	10-I-88
	192	30-XII-87	185	
Notas de entrada	210	28-XI-87	213	4-I-88
	211	29-XI-87	214	
	212	30-XII-87	215	
Notas de salida	177	28-XI-87	202	4-I-88
	200	29-XI-87	203	
	201	30-XII-87	204	6-I-88
Notas de embargue	176	28-XI-87	179	1-I-88
	177	29-XI-87	180	5-I-88
	178	30-XI-87	-	-
Reportes diarios de entrada a almacenes	249	28-XI-87	252	4-I-88
	250	29-XI-87	253	5-I-88
	251	30-XI-87	254	6-I-88
Reportes diarios de salidas de almacenes	232	28-XI-87	235	8-I-88
	233	29-XI-87	236	10-I-88
	234	30-XI-87		
Facturas por ventas	5925	27-XII-87	5926	7-I-88
	5926	28-XII-87	5927	9-I-88
	5927	29-XII-87		

NOTA: Se verifica en base al corte de dicha documentación, que todos los materiales recibidos hasta la fecha del inventario, inclusive, se consideraran en el momento físico y que se efectuara la creación del pasivo correspondiente en los libros de contabilidad.

Elaborado: G. H. J.
Revisado: V. M. X.

Pa. X, A. A.

Corte documental de los movimientos de inventarios
con motivo del ejercicio fiscal de los mismos

Quinto al 31 de diciembre de 1981.

ESTADO DE CUENTAS DE INVENTARIOS

ESTADO DE CUENTAS DE INVENTARIOS	ESTADO DE CUENTAS DE INVENTARIOS	ESTADO DE CUENTAS DE INVENTARIOS	ESTADO DE CUENTAS DE INVENTARIOS	ESTADO DE CUENTAS DE INVENTARIOS	ESTADO DE CUENTAS DE INVENTARIOS	ESTADO DE CUENTAS DE INVENTARIOS	ESTADO DE CUENTAS DE INVENTARIOS
----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

1 dad así como también los registros en abscases, en las fichas correspondientes
2 y por los valores y cantidades consitas.

3
4 Así también se comprobó, que los últimos embarques o envíos efectuados a
5 la fecha del inventario físico, se facturaron en el ejercicio que se releva, y que
6 contablemente las cuentas de costos y ventas se hayan abierto dentro del pe-
7 riado terminado a la fecha del inventario.

8
9 Se verificó por último, que los movimientos internos entre abscases se re-
10 gistraron y correspondieron al abscase que les es relativo y en el ejercicio correspon-
11 diente, ya sea en el terminado a la fecha del inventario, o en el ejercicio que se
12 inició.

13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							
32							
33							
34							
35							
36							
37							
38							
39							
40							
41							
42							
43							

Tapasco S. H. F.
México, S. V. W. X.

Cia. X, S. A.
Pruebas Físicas de Cuentas del Inventario
practicado el 31 de Diciembre de 1927.

<u>Materia Prima A</u>	
En sección # 1; 701 bultos de 50 Kgs. C/u	35050 (u)
<u>Materia Prima B</u>	
En sección # 2; 697 bultos de 50 Kgs. C/u	34850 (u)
<u>Materia Prima C</u>	
En sección # 3; 410 bultos de 50 Kgs. C/u	20500 (u)
<u>Materia Prima D</u>	
En sección # 4; 370 bultos de 50 Kgs. C/u	18500 (u)
<u>Producto Terminado: ABCD</u>	
3527 cajas de 20 Kgs. C/u	70540 (u)
<u>Materia AA</u>	
90 bultos de 50 Kgs. C/u	4500 (u)

(u) Cotizado contra listado de inventario físico

El recuento se efectúa por número de bultos o cajas de peso el 40% de los bultos de cada partida para computar que fueren de 50 Kgs.

Por lo que se refiere a las cajas del artículo ABCD, se pesó también el 50% de las mismas para corroborar el peso de 30 Kgs.

Se discute por las diferencias en peso entre nuestras pruebas físicas y los libros de inventario físico tomado por la Cia.

	Debe	Haber
Costo de Ventas	11479650	
Abonación de Materia Prima		11479650

Materia prima B diferencia de 130 Kg con % de 50.25; materia prima D diferencia 160 Kg % de 50.25

Prepared by P. I.
 Revised V. W. X.

Gen. X, S. A.
Comprobación del Costo Unitario del Artículo ABCD
Inventarios - Activos Manufacturados

FECHA	
DEPARTAMENTO	
ACTIVO	

				Cantidad Kgs.	Costo por Unidad	Importe
--	--	--	--	------------------	------------------------	---------

Materias primas empleadas				Base AFK		
1	Material A			17260	810.20	13'994'408
2	" B			17260	502.25	8'682'335
3	" C			17260	345.00	5'963'330
4	" D			17260	307.40	5'280'244
5				69040		33'966'617 *
6	Otros costos de manufactura					
7	Materia prima directa					AFK 6'362'337
8	Costos indirectos de fabrica					AFK 4'020'468
9	Pérdida en el proceso de manufactura				4000 (*)	
10				65040	675'735.27	5'506'22 *

En el inventario del artículo ABCD al 31 de III-87 consistió en:

11	Manufactura 20-III-87 (Reservado)	Kgs.	Costo U.	Valor
12	" " " "	5500	690.50	3'797'750
13	" " " "	65040	675'735.27	5'506'22
14		70540		6'303'970
15				6'303'970

(*) Cálculo de pérdida en el proceso de manufactura: $5'773'325 \frac{1}{2}$ del total de costos
presentes en el inventario en la manufactura

(B) Cálculo verificados

se comprueba con la cantidad registrada como existida en el inventario de cierre
de los manufacturados del departamento de manufactura

Elaborado por:
Fecha:

Gr. X, A, B
Comprobación de la Distribución de la Mano de Obra Directa
 Directos de los Partes Industriales de Fabricación

Distribución de las Horas por Mano de Obra Directa

Letra **Letras de unidades equivalentes** AF21

Letras empleadas en la producción de diciembre 6700 X 100 = 670000

En proceso de fabricación:

Material A 158

B 6000 kg Clu 2400 X 25 = 120000

C

D 6'224000

Porcentajes:

6704,600 = 82,95% para producción 1'320,000 = 16,05% para materiales

8224,000 terminados 7'210,000 en proceso

Distribución:

Total de horas por mano de obra directa = 759,918

Producción terminada = 83,75%

Materiales en proceso = 16,05%

AF21

6'240,302

12'16,576

7'576,878

Distribución de la Mano Directa de Fabricación

Letra **Letras en caso de esta prima:**

Total de horas directas AF20

Total de horas por el sistema de esta prima: 6'602,51

Material A 17345,688

B 8886,674 Clu 11781,685

C 1242,630

D 7422,284

46745,287

7577,915

Mano de Obra Directa *Letra* 6'602,51

Porcentajes: 6'653,580 = 12,20047%

6'525,200 12,20047%

Distribución sobre esta prima de productos manufacturados:

Materiales Primas: AF21 22266,817

Mano de Obra Directa: 6'362,287

40'330,154

40'330,154 X 12,20047% = 4924,911,448

Cia. X, S. A.
 Comprobación de la distribución de Mano de Obra Directa
 y gastos indirectos de fabricación

Período	1952
De	1/1
Hasta	12/31

--	--	--	--	--	--

De la hoja anterior			4920458
Distribución sobre costo prima de materiales			
Materiales primos	RF 12977470		
Mano de Obra Directa	RF 1216876		
	14205046		
14205046 x 14.20042%			1782042
			<u>6423004</u>

Total de cargos por costo prima 6423004

Todos los cargos verificables
 100% han sido totalmente terminados
 y se comunicaron conjuntamente a la unidad de sujeción de la
 Gerencia

Cia. S. S. S. Material A. H. Auditorial al 31 de Diciembre de 1927		DEPARTAMENTO PERIODO NÚMERO	DIVISION MES AÑO
--	--	-----------------------------------	------------------------

				Debe	Haber
--	--	--	--	------	-------

1					
2		Costo de Ventas		716.25	
3		Atención A. H.			
4					
5		Almacenamiento de Materiales Primas		716.25	
6		Material A. H.			
7					
8		Para registrar la pérdida de valor (703), por el daño sufrido de este material			
9					
10					
11					
12					
13		De acuerdo a entrevista celebrada con los jefes de almacén y producción se trata de un material que ya no es útil para la producción que podría ser vendido a un 30% de su valor de adquisición (línea venta de Huelmo en febrero de 1928).			
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					
36					
37					
38					
39					
40		Preparado G. N. I.			
		Revisado P. W. X.			

C I A, "X", S. A.
 CUESTIONARIO DE CONTROL OPERACIONAL
 DE COMPRAS

Preparó: G.H.I.
 Fecha: 15-Ene-68

	RESPUESTA			COMENTARIOS
	SI	NO	NA	
I. ORGANIZACION				
1. ¿Está claramente definida el área de compras dentro de la organización?	X			
2. ¿Se cuenta con un organigrama actualizado de dicha área?	X			
3. ¿Quién es el responsable de la misma?				El Gerente de Compras y Producción.
4. ¿Están definidas las políticas y procedimientos?	X			Se cuenta con un manual para ello.
5. ¿Quién controla el cumplimiento de esas políticas?				El Gerente General en coordinación con el Gte. de Compras y Producción.
6. ¿Por lo que respecta a los procedimientos, -- comprenden los caminos a seguir en cuanto a desviaciones en cantidades y precios de acuerdo a los estándares?	X			
7. ¿Está centralizada la función de compras o hay otros departamentos o personas que también compran? ¿Quiénes y por qué causa?	X			Está centralizada.
8. ¿Existen conflictos con otros departamentos por la centralización de compras?			X	

	RESPUESTA		COMENTARIOS
	SI	NO	
9. ¿Se cuenta con una descripción de puestos, o cuando menos, de las actividades principales de cada uno	X		
II. PROCEDIMIENTOS Y OPERACION			
10. ¿El Depto. de Compras finca los pedidos en base a una solicitud o requisición de material?	X		
11. ¿Quién la emite y en qué momento?			El Depto. de Planeación de Producción y Control de Inventarios. Cuando las existencias se encuentran en el mínimo fijado o punto de pedido.
12. ¿Cuenta el Depto. de Compras con instrucciones escritas (indicando quiénes están autorizados para aprobar requisiciones, incluyendo los tipos de materiales y los niveles en importes?	X		
13. ¿Incluye la solicitud descripciones completas especificando claramente lo que se desea?	X		Se analizaron los datos contenidos en dicho documento para cerciorarse de ello. (Ver cédula AQ ₉).
14. ¿Por requisiciones de materiales se obtienen cotizaciones de precios y condiciones, así como plazos de entrega de distintos proveedores?	X		
15. ¿Se poseen formatos específicos para la solicitud de cotizaciones a proveedores?	X		Se envía solicitud al proveedor en papel memoreteado de la Cfa. (Ver comentarios y formato propuesto en cédula -- AQ ₁₀ y AQ ₁₁)

	RESPUESTA		COMENTARIOS
	SI	NO NA	
16. Las operaciones de compra pactadas con los proveedores se formalizan mediante pedidos u órdenes de compra?	X		
17. ¿Contiene el pedido u orden de compra las instrucciones necesarias para los proveedores?	X		Ver cédula AD ₁₂ donde se propone la inclusión de dos ejemplares más, a fin de ejercer un mejor control de los pedidos firmados.
18. ¿Se realizan algunas compras sin emplear las formas de pedido?		X	
19. ¿Los pedidos son aprobados por un funcionario responsable?	X		Por el Gerente de Compras y Producción.
20. ¿Existen listas de proveedores aprobados o archivo maestro de proveedores?	X		
21. ¿Se cuenta con procedimientos específicos para añadir, cambiar o eliminar información de las listas o archivos maestros?		X	únicamente el Jefe de Compras gira instrucciones al asistente para hacer los ajustes necesarios (Ver comentarios y sugerencias al respecto en cédula AD ₁₃)
22. ¿Se cuenta con especificaciones y descripciones completas y precisas de los materiales que se compran?		X	
23. ¿Recibe el área de compras constancia de lo recibido, en cuanto a cantidad y calidad?		X	Nota de recepción de material por el almacén de materia prima.

	RESPUESTA		COMENTARIOS
	SI	NO	
24. ¿Se conoce el tiempo en que el proveedor entrega sus productos?. Son acordes con los plazos de entrega pactados, y demás condiciones?	X		(ver cédula AU, elaborada para certificar-se de ello).
25. ¿Cuando hay cambios entre lo solicitado y lo que ofrece el proveedor, se comenta con el Depto. requirente?	X		
26. ¿Conoce el personal de compras los diversos procesos y productos de la empresa?	X		Pero no lo deseable, debido a la rotación que ha existido.

Cia. X, S. A.

Análisis del contenido de la salicilato de Metilcelulosa medido
de una muestra tomada para determinar las condiciones de fabricación
y de datos que convenientemente se registren

Auditado el 31 de diciembre de 1987.

Datos Contendidos

- Compañía: X, S. A.
- Nombre: Salicilato de Metilcelulosa
- Número: 132
- Fecha: Mar de Julio de 1988
- Emitida: Depto. de Planeación de Producción y Control de Inventarios
- Cód. Material: F.N.M.-1
- Descripción: Material tipo "A" con calidad M.P.4-4
- Unidad: Kilogramos
- Capacidad de Almacenamiento: 4.500 Kg.
(E. de prueba de elab. de la salicilato)
- Punto de Pedido: 5000 Kg.
- Cantidad Requerida: 30000 Kg.
- Ubicación por: En carga al Subsidiario (Edmundo Egors S.)
- Historial por: Of. del Depto. (Norman Armenta Salas)
- Distribución (3): Depto. de Compras (original)
de Contabilidad (Copia de los portafolios)
de Planeación de Producción

Comentarios:

La comisión registrada para darle trámite a la solicitud es que la disponibilidad potencial de los diversos materiales descrita hasta el punto de guardia a mínimo fijado, se cubra con perfección con remuneración por el escarpe de manejo al auxiliar de un día.

En resumen, se concluye, que la solicitud que se envía al Depto. de Compras debe ser tratada en forma prioritaria, para que se pueda dar trámite a los requerimientos.

Car. X, S. A.
 Empresa de Compras
 Auditoría al 31 de Diciembre de 1987

Comentarios a la pregunta N.º 15 del cuestionario de Control Operacional

El Depto. de Compras cubre mediante carta en papel membretado de la línea las cotizaciones de precios a los proveedores, quienes para tal que sea, tienen que igual conducto a dicho departamento, el jefe del mismo dispone mandarle de analizar y compararla cual ofrece en conjunto la mejor decisión más favorable para la empresa - entonces proceden a la formulación del pedido correspondiente.

Las gerencias:

- Consideramos que la más conveniente para el adecuado control interno y la mejor expresión del Depto. de Compras, si que las cotizaciones de cotizaciones que presentadas a los proveedores, se verifican y transmiten mediante un formato que debe diseñarse para ser físico y el cual tendrá o constituir la evidencia de que el pedido se firmó al proveedor que ofrece las mejores precios y condiciones. El formato que se impide al día de día, claramente, el abo materiales, requeridos, especificando su cantidad, así como la fecha límite en que se espera la recepción de la mercancía, así como la fecha de entrega por mí, presentas en la evidencia de que se expresen el formato propuesto, para que se presente a la Auditoría, destacando la forma de distribución de sus mercancías.

- La elección del proveedor al cual se firmará el pedido una vez ratificada una vez alternativa, consideramos que eso debe estar respaldado a la decisión exclusiva del jefe de compras; al cual, no que se debe de ser honorabilidad e integridad moral, al encontrar oportuno, una amplia variedad de productos de las como el ámbito del contrato constante con los proveedores, para tener a favor, algunos, a mitad personal etc., que por de los que a que se impide, desde el momento en que no se está ya a los requisitos de la empresa, en tal, el consiguiente que la ejecución de los proveedores se haga, con la participación directa de los miembros de compras, además de que también sea comunicada, que en la línea de establecimiento normas se aplica, etc., etc., etc., en el mismo tiempo al que se ven a los propios valores de la empresa, expuestas a proteger a las limitaciones de la tentación de ordenar de actividades no éticas o ilegales, la cual se ven a el presente, etc., etc., de forma de tener a comunicación de la empresa al ser disminuidas, prácticas, indiscutibles.

Exp. 01: 5.4.5
 Lema: P. M. X.

COMPANIA X S.A.
SOLICITUD DE COTIZACION A PROVEEDORES

Proveedor				Num. <input type="text"/> Fecha <input type="text"/>		Ním. Fecha <input type="text"/> Año <input type="text"/>	
Causa	Material <small>Descripción</small>	Unidad	Cantidad requerida	Precio unitario	Condiciones	Plazo máximo de entrega	
Se llenará según los datos en blanco en el segundo ejemplo de esta cantidad y descripción el departamento de compras en un plazo no mayor de _____ días a partir de la fecha.				Formulado por: <input type="text"/> Departamento de compras		Recibida por: <input type="text"/> Proveedor	
Distribución: 1. Departamento de compras → Proveedor.							
Distribución: 2. Departamento de compras → Proveedor → Departamento de compras.							
Distribución: 3. Departamento de compras.							

Ca. X., D. U.
Función, Compras
Auditoría el 31 de Diciembre de 1987

Comentarios a la pregunta N° 23 del Cuestionario de Control Operacional

Preferencia con procedimientos específicos, para añadir, como
bien o eliminar información de las listas o archivos, materia
de procedimientos, únicamente el jefe de Compras, gira al analista
las instrucciones, pertinentes para que proceda a la realización
de los mismos, con sus anexos, si cual puede seriente, que
gira a efectuar compras a proveedores para restar, o que
internacionalmente o no, el pago a un proveedor que crea un
quién de mercancías a sí mismo, o que también, se efectúan
compras a personas o empresas, con las que exista conflicto
de intereses, sin el consentimiento de la administración, o
que se judicial, realizar compras a proveedores cuyas prácticas
de comercialización no sean lícitas.

Presencias
- de cambio en los archivos debe ser aprobada por escrito por
persona autorizada, siendo en este caso el jefe de Compras.

- debe de cumplirse el caso de formar estancias, memorizadas
para documentar los cambios o las transacciones de los
archivos de proveedores, contratos, pólizas de seguro o de
otras formas u conciliación de las formas, usadas con los cambios de
cuentas de proveedores.

- deben ser revisados y aprobados por el jefe de Compras o por
la persona designada a los efectos mencionados.

- es conveniente que se radica, por una persona independiente
del proceso, el jefe que realiza procedimientos relativos en los
archivos, sean de naturaleza o se giran a sus prácticas de relación
que se refieren a la información.

Hecho en
Función, el día

Cia. T. S. A.			
Resultados del cuestionario aplicado al personal del Depto. de Compras para conocer la opinión sobre su empresa.			
Subtotal del 24 al 31 de mayo de 1972			

<p>1. ¿Se piensa en el desempleo?</p> <p>5% No me queda 80% Me da muy preocupado 15% Me da un poco 0% Es muy preocupado</p> <p>2. ¿Se piensa en las remuneraciones de visible en el departamento?</p> <p>95% Diferencias a las del mesado 5% Igual que muy visibles a las del mesado 0% Diferencias a las del mesado</p> <p>3. ¿Cree que la empresa ofrece o no la oportunidad de mejorar?</p> <p>18% Sin oportunidades para mejorar 80% Es muy difícil mejorar aquí 2% No es probable de mejorar 0% Sin posibilidades de mejorar 0% No se sabe</p> <p>4. ¿Se piensa de la disciplina en el departamento?</p> <p>0% Es muy estricta 18% Es bastante estricta 16% Es bastante estricta 66% Es muy buena</p> <p>5. ¿Cree que se aprecia un trabajo?</p> <p>3% No me da un trabajo 27% Me da un poco 70% No se aprecia un trabajo 0% No se aprecia un trabajo</p>	<p>6. ¿Se piensa en la capacitación que se le ha dado en el Depto.?</p> <p>5% Me da muy buena 15% Es buena 60% Es bastante buena 19% Es excelente</p> <p>7. ¿Cree usted que el sistema de incentivos ha contribuido para mejorar el trabajo realizado?</p> <p>5% No lo creo 70% Es bastante bueno 25% Es muy bueno 0% Totalmente</p> <p>8. ¿Se piensa de las oportunidades que ofrece la empresa?</p> <p>3% Son muy limitadas 70% Son bastante buenas 10% Son muy buenas 0% No se sabe</p> <p>9. ¿Cuál es su satisfacción o descontento con el Depto. con la celebración de la Navidad?</p> <p>1% No me queda nada 15% Es bastante buena 31% Es muy buena 53% Es excelente</p> <p>10. ¿Cree usted que el Depto. trata de mejorar sus métodos de funcionamiento?</p> <p>1% No me da nada 15% Me da un poco 70% Me da un trabajo 0% No se sabe</p>
--	--

Pina L. y A. G.
 Resultados del cuestionario aplicado al personal del
 Depto. de Comercio para conocer la opinión sobre un empleo
 en Austria, el 3 de diciembre de 1987.

FECHA:	FECHA:
FECHA:	FECHA:
FECHA:	FECHA:

Comentarios Generales

1. Se aprecia que la mayoría del personal ^(90%) está ^(95%) contenta con un empleo ocasionado por los factores siguientes:
 - Mala administración de los recursos ^(95%) productivos con influencia a las estrategias en el mercado ^(compromiso del mismo ramo).
 - Falta de perspectiva de adelanto profesional. ^(80%)
2. En algunas empresas existe el sentimiento de que se trabaja en vano o en nada en ocasiones ^(30%).

Recomendaciones

1. Es necesario que el Estado General en coordinación con los Deptos. de Comercio, Fomento y Relaciones Industriales, promueva las posibilidades de la existencia de que los miembros del personal de comercio se quiten a las instituciones que se manejan en las empresas del mismo ramo ya que con esto se evita el hecho que se crea esta división de fuerzas. Asimismo que se un mayor énfasis dando mejores resultados al desenvolvimiento.
2. Es necesario que se amplíen sistemas de ascensos y promoción claves en el Depto. de Comercio para que existan los mejores niveles de mejoras, mediante la interacción de los funcionarios, áreas involucradas.
3. Es recomendable que los funcionarios del área de comercio puedan mejorar su estado en lo referente al trato a sus subordinados, procurando una mejor interrelación y mediante el hecho de brindar un reconocimiento gradualmente a la fuerza de su labor. Asimismo brindar igualdad de oportunidades y a la vez el estímulo para mejorar sus niveles en el trabajo.

Pina L. y A. G.

Pina L. y A. G.

Com. X. J. B.
 Informe del Jefe del Departamento de Ingeniería sobre el personal a su cargo.
 Número de expediente que origina 13

S. U. A. I. O. R. I. S.	D. O. C. E. N. O.	R. E. G. U. L. A. R.	T. A. L. O.	N. O. D. E. S. C. R. I. P. C. I. O.
<p>Atención de Emergencia</p>	<p>...</p>	<p>⊗</p>	<p>...</p>	<p>...</p>
<p>Preparación de un personal</p>	<p>⊗</p>	<p>...</p>	<p>...</p>	<p>...</p>
<p>Atención</p>	<p>⊗</p>	<p>...</p>	<p>...</p>	<p>...</p>
<p>Trabaja un personal</p>	<p>⊗</p>	<p>⊗</p>	<p>...</p>	<p>...</p>

COMENTARIOS:
 En la evaluación del Jefe de Departamento, en el caso de que se trate de un personal a su cargo que se encuentra en el extranjero, se debe tener en cuenta que el personal que se encuentra en el extranjero debe ser evaluado por el Jefe de Departamento que lo tiene a su cargo en el momento de la evaluación. En el caso de que se trate de un personal que se encuentra en el extranjero y que no tiene a su cargo en el momento de la evaluación, se debe tener en cuenta que el personal que se encuentra en el extranjero debe ser evaluado por el Jefe de Departamento que lo tiene a su cargo en el momento de la evaluación.

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

1. Es importante la auditoría interna debido a que su -- campo de acción se ha extendido dentro de la organiza-- ción, pues sus funciones no se limitan únicamente a -- la revisión del aspecto financiero. Actualmente en -- virtud de los múltiples problemas que afrontan las en-- tidades económicas la sola revisión de los procedi-- mientos contables y de los hechos históricos asenta-- dos en la contabilidad, resultan insuficientes para -- proporcionar a la alta gerencia los elementos de ju-- cio indispensables que le permitan conocer oportuna-- mente las deficiencias en los controles y procedimien-- tos operativos, la planeación deficiente, los méto-- dos anticuados y en general, cualquier problema, ine-- ficiencia o ineficacia que esté incidiendo en la bue-- na marcha del negocio. El auditor interno debido a estas demandas, amplía su campo de acción al examen -- del aspecto operacional y administrativo de la empre-- sa mediante la aplicación de otros instrumentos como son: la auditoría de operaciones y la auditoría admi-- nistrativa.
2. Para poder efectuar eficiente y eficazmente este ti-- po de revisiones es necesario que el equipo de auditoría

interna, sea altamente especializado integrado por -- profesionales de diversas ramas del saber humano, de acuerdo a las características y necesidades particulares de la empresa de que se trate. Todos ellos dirigidos y coordinados por el Licenciado en Contaduría quién es el experto en auditoría, toda vez que esta actividad es una rama o especialidad propia de su profesión a través de la cual adquiere un conocimiento específico de la empresa.

3. Se requiere que el Licenciado en Contaduría al estudiar estos tres aspectos de la entidad, en su carácter de auditor interno, actualice sus conocimientos constantemente, se adiestre en aspectos administrativos y materias diversas de tal manera, que preste un servicio realmente constructivo y de asesoría técnica a la organización en el cual se hagan recomendaciones de alto nivel administrativo y financiero -- que resulten fórmulas eficaces para resolver los problemas detectados.
4. El auditor interno debe depender de los más altos niveles de dirección o ejecución para contar con el -- apoyo necesario en el desempeño de sus funciones y -- para que se pongan en práctica las recomendaciones -- planteadas, y con lo cual, está en posición inmejorable para contribuir al logro de los objetivos que se ha propuesto la administración.

5. Las labores de auditoría interna no concluyen con informar a la alta dirección los resultados finales de cada auditoría practicada; el auditor interno debe efectuar el seguimiento de las recomendaciones aprobadas a fin de cerciorarse de su implantación por parte de los responsables de las áreas que se hayan intervenido.

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

01. Normas y Procedimientos de Auditorfa I.M.C.P., Edic. 16, año 1989.
02. Auditorfa Interna su enfoque operacional, administrativo y de relaciones humanas; C.P. Jorge Lozano Nieva; - Ed. ECASA; año 1989.
- 03 La Auditorfa Interna ante los fraudes; C.P. Sergio Dávila Galván; Ed. ECASA; año 1988.
04. Auditorfa Interna Integral; C.P.J.R. Santillana González; Ed. ECASA; año 1989.
- 05 Manual de Auditorfa Interna, Charles A. Bacon, UTHEA; año 1983.
06. Fundamentos de Control Interno; C.P. A. Perdomo Moreno; Ed. ECASA; año 1988.
- 07 Elementos de Auditorfa Financiera y Operacional; C.P. René Amador; Ed. Publicaciones Administrativas y Contables, S. A.; año 1988.
- 08 Auditorfa de Operaciones; C.P. Salvador Obieta Lóppez; Ed. Iee, S. A.; año 1988.
- 09 Auditorfa Administrativa; Edward F. Norbeck. Ed. Editora Técnica, S.A., año 1988.

10. Auditoría Administrativa; Ing. William P. Leonard, -
Ed. Diana, año 1987.
11. Dinámica de la Auditoría Administrativa, C.P. S. Cervantes Abreu; Ed. ECASA; año 1988.
12. Temas prácticos de Auditoría-Efectivo; Jaime del Valle Noriega; Módulo 2; Dofiscal Editores; año 1987.
13. Temas prácticos de Auditoría-Inventarios y Costo de Ventas; Jaime del Valle Noriega; Módulo 4; Dofiscal Editores; año 1986
14. Boletín No. 1 Esquema Básico de la Auditoría Operacional; I.M.C.P.; año 1988.
15. Boletín No. 2 Metodología de la Auditoría Operacional; I.M.C.P.; año 1988.
16. Boletín No. 5 Auditoría Operacional de Cobranzas, -
I.M.C.P., año 1987.
17. Boletín No. 8 Auditoría Operacional de Otorgamiento de Crédito; año 1988.
18. Gufa Internacional de Auditoría No. 10; Utilización del Trabajo de un Auditor Interno; Comité Internacional de Normas de Auditoría de la Federación Internacional de Contadores; 1982.

19. Boletín No. 5; I.M.A.I.; año 1985.
20. Boletín No. 6; I.M.A.I.; 1985.
21. Curso Auditoría Gubernamental; SECOGEF; año 1987.
22. Curso Auditoría Integral; C.C.P.M.; año 1987.
23. Curso Auditoría Integral; UNAM-División de Educación Continua; año 1987.
24. Apuntes Auditoría Administrativa; C.P. y Lic. David Hernández Téllez; año 1987.
25. Contabilidad Administrativa; UNAM-FESC; año 1975.
26. Terminología del Contador; Mancera Hermanos, C.P.T.
27. Análisis de los Estados Financieros y las Deficiencias en las Empresas, Roberto Macías Pineda; año 1988.
28. Organización y Dirección Industrial; L.L. Bethel, - F.S. Atwater, G. Smith, Ed. Fondo de Cultura Económica; 1985.
29. Guía para la Resolución de la Práctica Elemental de Auditoría, C.P. Víctor M. Mendivil Escalante; Ed. - ECASA; año 1987.
30. Auditoría Práctica; Luis Ruiz de Velasco; Ed. Banca y Comercio; año 1989.

31. Análisis e Interpretación de Estados Financieros; Perdomo Moreno; Ed. ECASA; año 1986.
32. Tesis. La Auditoría de Operaciones vista por el Auditor Interno; Pedro Samuel L. Ruiz UNAM-FCA, 1970.
33. Tesis. El Contador Público como Auditor Interno desarrollándose en el campo financiero, operacional y administrativo de las empresas; UNAM-FCA.
34. Tesis. Auditoría Operacional Aplicada a Sucursales; - Edgar Alberto Acuña Segura; IPN; 1983.
35. Tesis. La Auditoría Interna Operacional en las Empresas y organización y funcionamiento de un Departamento de Auditoría Interna; Roberto Limón Cepeda, UNAM, -- FCA; 1971.
36. Tesis. La Auditoría Operacional apoyada en la Auditoría Financiera; Silvia Torres Téllez; ISEC; 1983.
37. Contabilidad de Costos; Armando Ortega Pérez de León; Ed. UTHEA; año 1976.