



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA  
Y ADMINISTRACION**

**IMPLANTACION Y DESARROLLO DE  
LA AUDITORIA INTERNA EN  
UNA EMPRESA MUEBLERA**

**DISEÑO DE UN SISTEMA  
PARA UNA ORGANIZACION  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A:**

**JUAN MANUEL GUZMAN TAMAYO**

**A S E S O R:**

**C.P.C. SALVADOR RUIZ DE CHAVEZ.**

**M. EN ADMON.**



**MEXICO, D. F.**

**2000**

*284725*



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

*AGRADEZCO:*

*A DIOS, POR PERMITIRME SEGUIR VIVIENDO Y DARME LA OPORTUNIDAD DE CONOCERLE...*

*A MIS PADRES, POR SU APOYO INCONDICIONAL DURANTE EL DESARROLLO DE MIS ESTUDIOS...*

*A MI ESPOSA POR SU PACIENCIA Y SU CONTINUO APOYO EN EL CAMINO DE LA VIDA...*

*A MI ASESOR EL MAESTRO SALVADOR RUIZ DE CHAVEZ, POR SU VALIOSA COLABORACION Y PROFESIONALISMO...*

## INDICE

	Página
<b>CAPITULO UNO. INTRODUCCION</b> .....	8
<b>CAPITULO DOS. MARCO TEORICO: EL CONTROL INTERNO</b> .....	10
<b>I. NATURALEZA BASICA DEL CONTROL</b> .....	10
<b>TIPOS DE CONTROL</b> .....	11
1. Controles dirigidos .....	11
2. Controles Si- No .....	11
3. Controles a posterior .....	11
<b>II. CONCEPTOS</b> .....	12
<b>III. OBJETIVOS GENERALES</b> .....	12
<b>IV. OBJETIVOS ESPECIFICOS</b> .....	13
1. Objetivos del sistema contable .....	13
2. Objetivos de autorización .....	14
3. Objetivos de salvaguarda física .....	14
4. Objetivos de verificación y evaluación .....	14
<b>V. ELEMENTOS</b> .....	14
1. Organización .....	14
A. Dirección .....	15
B. Coordinación .....	15
C. División de labores .....	15
D. Asignación de responsabilidades .....	15
2. Procedimientos .....	15
A. Planeación y sistematización .....	15
B. Registros y formas .....	15
C. Informes .....	15
3. Personal .....	16
A. Reclutamiento y selección .....	16

B. Entrenamiento .....	16
C. Eficiencia .....	16
D. Moralidad (ética) .....	16
E. Retribución .....	16
4. Supervisión .....	16
A. Identificación de funciones .....	17
B. Identificación de objetivos de control .....	17
C. Documentación de los procedimientos de proceso de cada función .....	17
D. Obtención de información .....	17
E. Entrevistas y observaciones .....	17
F. Identificación de técnicas de control interno .....	17
<b>CAPITULO TRES. EL ENFOQUE DE LA AUDITORIA INTERNA .....</b>	<b>18</b>
I. NATURALEZA DE LA AUDITORIA INTERNA .....	18
II. AUDITORIA ADMINISTRATIVA .....	19
1. Antecedentes .....	19
2. Concepto .....	20
3. Objetivo .....	20
4. Importancia .....	21
5. El proceso administrativo .....	21
A. Concepto .....	21
B. Objetivo general .....	21
C. Objetivos específicos .....	21
III. AUDITORIA OPERACIONAL .....	22
1. Antecedentes .....	22
2. Concepto .....	23
3. Objetivo .....	24
4. Importancia .....	24

5. Ciclo de operaciones .....	25
A. Compras .....	26
B. Recepción .....	27
C. Inventarios y almacenes .....	27
D. Producción y mantenimiento .....	28
E. Instalaciones, maquinaria y equipo .....	28
F. Mercadotecnia .....	28
G. Tesorería .....	29
H. Cuentas y documentos por cobrar .....	29
I. Cuentas por pagar .....	29
J. Nóminas .....	29
K. Impuestos .....	29
L. Seguros y fianzas .....	30
IV. PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE LAS AUDITORIAS INTERNA, ADMINISTRATIVA Y OPERACIONAL. ....	31
 <b>CAPITULO CUATRO. LA FUNCION DEL AREA DE AUDITORIA INTERNA EN LA EMPRESA .....</b>	
I. PLANEACION .....	32
II. OBJETIVOS .....	33
III. ENFOQUES Y ESTRATEGIAS .....	35
IV. PROGRAMA DE TRABAJO .....	37
V. INVESTIGACION DE CAMPO .....	39
VI. METODOLOGIA Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA INTERNA .....	41
 <b>CAPITULO CINCO. EL INFORME DE AUDITORIA</b>	
I. NATURALEZA .....	44
II. PROPOSITO .....	44
III. ESTRUCTURA .....	45

**CAPITULO SEIS. CASO PRACTICO: ANTECEDENTES Y DESARROLLO DE LA  
EMPRESA**

I. INTRODUCCIÓN .....	48
II. CONSTITUCION Y OBJETO SOCIAL .....	48
III. CAPITAL SOCIAL .....	48
IV. PERSONAL Y ORGANIZACION .....	48
V. OBJETIVOS POR AREAS FUNCIONALES .....	49
VI. COBERTURA E INGRESOS POR TIENDA .....	52
VII. PASIVOS CONTRAIDOS .....	52
VIII. ESTRATEGIAS .....	52
IX. MISION .....	53

**RESUMEN Y CONCLUSIONES**

I. RESUMEN .....	54
II. CONCLUSIONES .....	55

REFERENCIAS .....	57
-------------------	----

**ANEXO I. MANUAL DE POLITICAS DEL AREA DE CAJAS EN LAS SUCURSALES  
DE LA EMPRESA**

I. OBJETIVO .....	59
II. ALCANCE .....	59
III. OBJETIVO ESPECIFICO .....	59
IV. POLITICAS .....	59
V. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DEL ARQUEO .....	62
VI. PROCEDIMIENTO PARA LA SUPERVISION DE CAJAS .....	65

<b>ANEXO II. PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA</b> .....	67
<b>PRIMERO: PROCEDIMIENTOS PRELIMINARES</b> .....	68
I. Encabezado .....	68
II. Objetivo de la auditoría .....	68
III. Estudio general .....	68
IV. Análisis .....	68
V. Control interno .....	68
<b>SEGUNDO: PLANEACION</b> .....	69
I. Objetivo .....	69
II. Estrategias .....	69
III. Decisiones .....	69
IV. Presupuestación .....	69
<b>TERCERO: ORGANIZACIÓN</b> .....	69
I. Estructura organizacional .....	69
II. Unidades administrativas .....	70
III. Autoridad .....	70
IV. Cultura organizacional .....	70
<b>CUARTO: INTEGRACION</b> .....	70
I. Recursos humanos .....	70
II. Recursos materiales .....	70
III. Recursos financieros .....	71
<b>QUINTO: DIRECCION</b> .....	71
I. Factor humano .....	71
II. Motivación .....	71
III. Liderazgo .....	71
IV. Comunicación .....	71
<b>SEXTO: CONTROL</b> .....	71
I. Estándares .....	71



II. Presupuestación .....	72
III. Productividad .....	72
IV. Control preventivo .....	72
V. Sistema de información .....	72
<b>ANEXO III. PROGRAMA DE AUDITORIA OPERACIONAL .....</b>	<b>73</b>
I. PROCEDIMIENTOS PRELIMINARES .....	73
1. Objetivo de la auditoría .....	73
2. Estudio general .....	73
3. Análisis .....	73
4. Control Interno .....	73
II. PROCEDIMIENTOS PARA EL AREA DE COMPRAS .....	74
III. PROCEDIMIENTO PARA EL AREA DE RECEPCION .....	74
IV. PROCEDIMIENTO PARA EL AREA DE INVENTARIOS Y ALMACEN .....	74
V. PROCEDIMIENTO PARA EL AREA DE MERCADOTECNIA .....	75
VI. PROCEDIMIENTO PARA EL AREA DE NOMINAS .....	75
VII. PROGRAMA DE AUDITORIA DE SEGUIMIENTO .....	76
<b>ANEXO IV. INFORME FINAL DE AUDITORIA INTERNA .....</b>	<b>77</b>

## INTRODUCCION

*Implantación y desarrollo de la auditoría interna en una empresa mueblera es un trabajo que se realizó con el propósito de investigar, estudiar, analizar y dar a conocer los conceptos, antecedentes, criterios, normas, técnicas y procedimientos de auditoría aplicables en la auditoría interna aplicables a una organización del giro mueblera.*

La importancia del estudio del tema se debe a que existen en el campo de trabajo diferencias de criterios e interpretaciones, en ocasiones, convencionales en lo que se refiere a la forma de realizar las funciones de la auditoría interna en la empresa.

En el capítulo dos se desarrolla el marco teórico del control interno, precisando según connotados autores su naturaleza, tipos, conceptos, objetivos generales y específicos, y se concluye citando sus elementos.

En el capítulo tres se comenta un enfoque de la auditoría interna, en lo referente a la naturaleza, antecedentes, importancia, objetivos y conceptos de la auditoría operacional.

En el capítulo cuatro se mencionan las funciones del área de auditoría interna, analizando temas como la evaluación de la planeación en la entidad, los objetivos, además de las estrategias a seguir en la auditoría.

En el capítulo cinco se describe el informe de auditoría interna, analizando su naturaleza, propósito y estructura.

En el capítulo seis se comenta un caso práctico, en el que se analizan los antecedentes y desarrollo de la empresa a la se enfoca el presente trabajo, explicando la constitución, objeto social, capital social y organización entre otros temas.

Asimismo como complemento se muestran cuatro anexos en los que se detalla un manual de políticas y procedimientos del área de cajas, un programa de auditoría administrativa, operativa y de seguimiento, concluyendo con un ejemplo de informe final de auditoría interna.

Derivado de lo anterior en el presente trabajo se muestran normas y procedimientos útiles y valiosos que son tomados del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, así como de autores de reconocido prestigio en el área de auditoría interna. Resumiendo conocimientos y experiencias que contribuyen a uniformar y evolucionar las funciones de la auditoría interna.

Para el desarrollo del presente trabajo se consultó bibliografía especializada en el estudio de la auditoría, así como manuales de políticas y procedimientos de una empresa del giro mueblera.

Una vez concluida la recopilación de la bibliografía señalada, se observó que no es suficiente el material existente en México en lo que se refiere a libros relacionados con el tema de la auditoría interna y sobre todo con lo que respecta a la auditoría interna en empresas que operan dentro del país.

Finalmente agradezco profundamente el valioso apoyo Maestro Salvador Ruiz de Chávez, quien con su experiencia, conocimiento y profesionalismo dirigió el presente trabajo.

## CAPITULO DOS

### MARCO TEORICO: EL CONTROL INTERNO

#### I. NATURALEZA BASICA DEL CONTROL

Brink y Witt (1999, p. 67-68) precisan que " El control como actividad organizacional o como componente de cualquier actividad organizacional, existe en todos los niveles de una organización. Se puede comprender la naturaleza básica del control en términos de las fases principales del proceso administrativo. Tal proceso se inicia con la planeación y establecimiento de los objetivos que le son relativos. La planeación está soportada por una estructura organizacional y el allegarse de recursos necesarios, incluyendo al personal. En este punto la dirección emprende la acción definitiva de operar con miras al logro de los objetivos previamente establecidos; pero, estas acciones operativas, en sí mismas, no suelen ser suficientes."

El despacho Arthur Andersen (1991, pp. 7-8) señala que:

Durante la fase de planeación del trabajo, evaluamos los factores que pudiesen afectar las posibilidades de errores importantes incluidos en los estados financieros. Se realiza la **evaluación** de estos riesgos mediante el enfoque denominado de arriba hacia abajo. Este **enfoque** nos permite (a) identificar los factores críticos de riesgo que afectan la entidad, (b) evaluar el grado de efectividad del manejo de estos riesgos por parte de la gerencia o dirección y (c) diseñar un enfoque de auditoría efectivo y eficaz para encarar estos riesgos. Este enfoque incluye tanto el análisis del riesgo general como el análisis del riesgo específico. Se empieza por evaluar riesgos generales, es decir, riesgos económicos, financieros, competitivos y de industria que afectan a la empresa y representan retos importantes para la gerencia para obtener utilidades y asegurar un crecimiento y subsistencia a largo plazo. Evaluamos estos riesgos mediante un conocimiento pleno del negocio y la industria en que se maneja la empresa, la evaluación de hechos importantes del año en curso y la ejecución de una revisión analítica de las operaciones de la compañía para identificar resultados, índices y otros indicadores de riesgo potenciales. Una vez identificados los riesgos generales, se evalúa la efectividad de la estructura de control interno de la entidad en el manejo de estos riesgos. Una vez efectuado el análisis del riesgo general, se procede a evaluar el riesgo de errores incurridos en cuentas específicas de los estados financieros en base al conocimiento de los riesgos generales y a la naturaleza e importancia de la cuenta. Análisis adicionales de cuentas específicas podrían resultar en la identificación de factores adicionales de riesgo.

Según lo enunciado anteriormente se observa que el estudio y evaluación del control interno contribuye a cumplir la norma de ejecución del trabajo, es decir, permite establecer parámetros con relación a los alcances de la auditoría, a la profundidad en que se aplicarán

las pruebas de auditoría y a determinar la confianza que se dará al sistema de control interno implantado en la empresa.

## II. TIPOS DE CONTROL

Brink y Witt (1999, p. 69) indican que:

En virtud de que el control tiende, directa o indirectamente, hacia los objetivos; y en virtud de que la naturaleza y alcance de los objetivos pueden variar grandemente, como consecuencia, el ejercicio del control también puede sufrir variaciones. En general, existen tres diferentes tipos de control:

### 1. Controles dirigidos

Uno de los principales tipos de control se localiza a través de la identificación de eventos intermedios cuya oportunidad de tomar acciones inmediatas contribuirá al logro de los grandes objetivos. Estos eventos intermedios pueden ser muy precisos o muy ambiguos; sin embargo, su característica común es que habrá que estar alerta a la necesidad de adoptar, oportunamente, todo tipo de acción correctiva. Una disminución de pedidos, por parte de un distribuidor, será sintomático de una pérdida de mercado que obligará a reducir la producción.

### 2. Controles Sí-No

Estos controles están diseñados para funcionar de manera más automatizada para proteger o asegurar el cumplimiento de resultados deseados. En su forma más simple, es adoptar un criterio de control de calidad que permita o apruebe la salida de un producto siempre y cuando cumpla con especificaciones previamente determinadas. El elemento común es que debe estar previamente establecido el elemento de control, de manera que en condiciones normales asegurará en forma automática que se ha tomado las protecciones deseadas o que se han mejorado las acciones.

### 3. Controles a posterior

El tercer tipo de control se traslapa con los otros dos recién discutidos; se distingue porque las acciones administrativas surgen posteriormente y adoptan la forma de hacer lo mejor posible a la luz de las circunstancias prevalecientes. La acción tomada consistirá en la reparación de un producto que ha dañado o el cambiar una política o procedimiento, o bien despedir o rasignar a un empleado. Esta acción puede ser inmediata o puede requerir de análisis y estudio antes de adoptarla.

El despacho Arthur Andersen (1991, pp. 108-109) destaca que: "Con relación a los tipos de control existentes el equipo de auditoría debe hacer una evaluación del o los riesgos no cubiertos para determinar si es alto, normal o mínimo. En situaciones de riesgo normal se aumentara el alcance de otras pruebas de auditoría. En situaciones de alto riesgo, las pruebas de detalle se realizaran con mas profundidad para la detección de errores o irregularidades."

### III. CONCEPTOS

Bacon (1998, p. 5) define: "el control interno se denomina al conjunto de normas mediante las cuales se lleva a cabo la administración dentro de una organización, y también a cualquiera de los numerosos recursos para supervisar y dirigir una operación determinada, o las operaciones en general."

Santillana (1999, p.18) indica que: "El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración."

Con base a las definiciones anteriores se concluye que el control interno ayuda al auditor a juzgar la efectividad de dicho control en materia de su contribución a la confiabilidad de la información financiera, así como a formular sugerencias constructivas para mejorar los sistemas implementados y así aumentar la eficiencia en la operación de la organización.

### IV. OBJETIVOS GENERALES

El IMCP (1999, p. 14) expresa que: " las normas de auditoría que rigen el examen de estados financieros, obligan al contador público a efectuar un estudio y evaluación adecuada del control interno existente, que le sirva de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él, asimismo que le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría."

Santillana (1999, pp.18-25) acota que:

El control interno tiene cuatro objetivos básicos:

1. Provocar y asegurar el pleno respeto, apego, observancia y adherencia a las políticas prescritas o establecidas por la administración de la entidad, es decir contar con sólidas y bien estructuradas políticas permitirán una administración y operación ordenada, sana y con guías que normarán, orientarán y regularán la actuación.
2. Promover eficiencia en la operación. Las políticas y disposiciones instauradas por la administración serán la base, soporte y punto de partida para operar. Dichas políticas habrán de identificar metas y estándares de operación básicos para medir el desempeño y

calificar la eficiencia, eficacia y economía; elementos éstos indispensables hacia la óptima sinergia operativa integral.

3. Asegurar razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera, administrativa y operacional que se genera en la entidad. La información es básica e indispensable para conocer la gestión y el desempeño sucedido; el cómo se encuentra la entidad en la actualidad; y una base fundamental para la toma de decisiones que garanticen su bienestar futuro. La información dirá que tan buenas y acertadas han sido las políticas establecidas; y que tan eficiente ha sido la operación.

4. Protección de los activos de la entidad. Es necesario que existan políticas claras y específicas, y que se respeten, que involucren el buen cuidado y alta protección y administración de los activos, por ejemplo en los flujos de los fondos; las cuentas y documentos por cobrar; los inventarios; los inmuebles, maquinaria y equipo; etc. Las políticas deben tender hacia una óptima eficiencia en la operación con los activos. Y obviamente, los activos deben estar registrados en la contabilidad y que se informe qué se está haciendo con ellos.

## V. OBJETIVOS ESPECIFICOS

El IMCP (1999, p. 15) apunta: “ el contador público independiente cumple con la responsabilidad profesional adicional de informar sobre la situación que guarde el control interno, a través de comentarios, memoranda sobre situaciones específicas e informes que contienen recomendaciones orientadas a mejorar el control interno en sus objetivos de obtención de información financiera veraz y confiable, y protección de los activos de la entidad. Asimismo la promoción de eficiencia en la operación de la entidad”.

Santillana (1999, pp. 18-25) señala:

El sistema integral de control interno habrá de ser diseñado en función de los siguientes objetivos específicos:

### 1. Objetivos del sistema contable

Para que un sistema contable sea útil y confiable, debe contar con métodos y registros que:

- A) Identifiquen y registren únicamente las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la administración.
- B) Describan oportunamente todas las transacciones en el detalle necesario que permita su adecuada clasificación.
- C) Cuantifiquen el valor de las transacciones en unidades monetarias.
- D) Registren las transacciones en el período correspondiente.
- E) Presenten y revelen adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros.

## 2. Objetivos de autorización.

Todas las operaciones deben realizarse de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la administración:

- A. Las autorizaciones se deben dar de acuerdo con criterios establecidos por el nivel apropiado de administración.
- B. Las transacciones deben ser válidas para conocerse y someterse a su aceptación con oportunidad.
- C. Todas y solamente aquellas transacciones que reúnan los requisitos establecidos por la administración, deben reconocerse como tales y procesarse oportunamente.
- D. Los resultados del procesamiento de transacciones deben informarse en tiempo y forma y estar respaldadas por archivos adecuados.

## 3. Objetivos de salvaguarda física

El acceso a los activos sólo debe permitirse de acuerdo con políticas prescritas por la administración; cuidando de manera específica el pleno apego y respeto a las debidas autorizaciones.

## 4. Objetivos de verificación y evaluación

Los datos registrados relativos a los activos sujetos a custodia deben compararse, a intervalos razonables, con los activos físicos existentes. Tomar medidas apropiadas y oportunas respecto a las diferencias que se detecten.

Asimismo, deben existir controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan en los estados financieros.

Con base a lo anterior se concluye que los objetivos generales y específicos del control interno ayudan al auditor durante la fase de la planeación de la auditoría a documentar los riesgos de auditoría identificados y, además, a determinar el alcance y los procedimientos de auditoría a seguir, así como a realizar correcciones al mismo control.

## **VI. ELEMENTOS**

El despacho Arthur Andersen (1991 pp. 66-67) especifica que son tres los componentes de la estructura del control interno de una entidad. el ambiente general de control interno, el sistema contable y las técnicas de control.

Por su parte Santillana (1999, pp. 21-25) denota que:

Con relación al control interno administrativo de la entidad económica es necesario conocer los elementos que forman parte del mismo.

### 1. Organización

Los elementos de control interno administrativo en que interviene la organización están constituidos por:



#### A. Dirección

Es asumir la responsabilidad de la política general de la entidad y de las decisiones tomadas en su desarrollo.

#### B. Coordinación

Consiste en adaptar las obligaciones y necesidades de las partes integrantes de la organización a un todo homogéneo y armónico: que prevea los conflictos propios de invasión de funciones o interpretaciones contrarias a las asignaciones de autoridad.

#### C. División de labores

Es definir claramente la independencia de las funciones de operación, custodia y registro. El principio básico de control interno es, en este aspecto, que ninguna unidad administrativa debe tener acceso a los registros contables en que se controla su propia operación.

El principio de división de funciones impide que aquellos de quienes depende la realización de determinada operación pueda influir en la forma que ha de adoptar su registro o en la posesión de los bienes involucrados en la operación. Bajo este principio, una misma transacción debe pasar por diversas manos, independientemente entre sí.

#### D. Asignación de responsabilidades.

Establecer con claridad los nombramientos dentro de la organización, su jerarquía y delegación de facultades de autorización congruentes con las responsabilidades asignadas. El principio fundamental en este aspecto consiste en que no se realice transacción alguna sin la aprobación de alguien específicamente autorizado para ello. Debe, en todo caso, existir constancia de esta aprobación, con la posible excepción de actividades rutinarias de menor importancia en que la aprobación claramente pueda entenderse como tácita.

### 2. Procedimientos

La existencia de control interno administrativo no se demuestra sólo con una adecuada organización, pues es necesario que sus principios se apliquen en la práctica mediante procedimientos que garanticen la solidez de la organización.

#### 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.

Estos instructivos generalmente asumen la forma de manuales de procedimientos y tienen por objeto asegurar el cumplimiento, por parte del personal, con las prácticas que dan origen a las políticas de la entidad, uniformar los procedimientos, reducir errores, abreviar el periodo de entrenamiento del personal y eliminar o reducir el número de órdenes verbales y de decisiones apresuradas.

#### B. Registros y formas

Un buen sistema de control interno administrativo 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 organización, y sobre el personal encargado de realizarlas, el elemento más importante de control es la información interna. En este sentido, desde luego, no basta la preparación periódica de informes internos, sino un estudio cuidadoso por parte de personas con capacidad para juzgarlos y autoridad suficiente para tomar decisiones y corregir deficiencias.

Las actividades de producción y distribución pueden vigilarse de cerca mediante informes periódicos, analíticos y comparativos; informes de ventas y de costo, análisis de

variaciones de eficiencia y tiempo ocioso, etc. Un tipo de control interno de tipo mas elevado probablemente incluirá informes periódicos sobre capital de trabajo, origen y aplicación de recursos, variaciones financieras y presupuestales, etcétera.

### 3. Personal

Por sólida que sea la organización de la entidad, y adecuados los procedimientos implantados, el sistema integral de control interno no pueden cumplir su objetivo si las actividades diarias no están continuamente en manos de personal idóneo. Los elementos que intervienen en este aspecto son los siguientes:

#### A. Reclutamiento y selección

Habrán de identificarse las fuentes ideales para reclutar personal, sin soslayar la gran ventaja que representa el promocionar a aquellos cuyos méritos, capacidad, lealtad, eficiencia y buen desempeño los haga acreedores a un ascenso.

Un elemento indispensable de control lo constituye el contar con un "Perfil de puesto" que permita reclutar a personal que llene dicho perfil.

#### B. Entrenamiento

Mientras mejores programas de entrenamiento se encuentren en vigor, más apto será el personal encargado de los diversos aspectos de la entidad. El mayor grado de control interno logrado permitirá la identificación clara de las funciones y responsabilidades de cada empleado, así como la reducción de ineficiencia y desperdicio.

#### C. Eficiencia

Después del entrenamiento, la eficiencia dependerá del juicio personal aplicado en cada actividad. El interés de la administración por medir y alentar la eficiencia constituye una coadyuvante del control interno. Un negocio con un buen control interno adopta algún método para el estudio del tiempo y esfuerzo empleados por el personal que ofrecen al auditor la posibilidad de medir comparativamente las cifras representativas de los costos.

#### D. Moralidad (ética)

Es obvio que ética es una de las columnas sobre las que descansa la estructura del control interno. Los requisitos de admisión y el constante interés de los directivos por el comportamiento del personal son, en efecto, ayudas importantes al control. Las vacaciones periódicas y un sistema de rotación de personal deben ser obligatorios hasta donde lo permitan las necesidades de la empresa. El complemento indispensable de la ética del personal como elemento de control interno se encuentran en las fianzas de fidelidad que deben proteger a la entidad contra manejos indebidos.

#### E. Retribución

Es indudable que un personal retribuido adecuadamente se presta mejor a realizar los propósitos de la entidad con entusiasmo y concentra mayor atención en cumplir con eficiencia que en hacer planes para desfaltar a la entidad. Los sistemas de retribución al personal, planes de incentivos y permisos, pensiones por vejez y la oportunidad que se le brinde para plantear sus sugerencias y problemas personales constituyen elementos importantes del control interno.

### 4. Supervisión

La supervisión se ejerce en diferentes niveles, por diferentes funcionarios y empleados y en forma directa e indirecta. Una buena planeación y sistematización de procedimientos y un buen diseño de registros, formas e informes, permite la supervisión casi automática de los diversos aspectos de control interno.

Además para establecer una relación mas clara entre el estudio y evaluación del control interno y las pruebas de auditoría, se debe reconocer que las transacciones que se efectúan

en la entidad pueden agruparse en ciclos; y que pueden definirse objetivos específicos para cada ciclo, ya que un estudio por cuentas pierde de vista la dinámica de la entidad.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos presenta en el Apéndice III del Boletín 5030 Metodología para el estudio y evaluación del control interno los siguientes procedimientos a aplicar en este proceso, del que continuación se presenta una síntesis:

**A. Identificación de funciones.**

Cada ciclo de transacciones esta compuesto de dos o más funciones; a su vez, una función esta compuesta por una actividad central con una actividad antecedente y una actividad consecuente. Por lo tanto el auditor habrá de identificar las actividades que conforman una función, y las funciones que dan lugar a un ciclo.

**B. Identificación de objetivos de control.**

Se refiere a los objetivos del control interno aplicables a cada función.

**C. Documentación de los procedimientos de proceso de cada función.**

Consiste en documentar el análisis que se lleve a cabo a los procedimientos implícitos en cada función.

**D. Obtención de información.**

Complementariamente a la documentación señalada en el punto anterior, el auditor habrá de localizar información adicional a través del análisis de su archivo de referencia permanente, en observaciones directas sobre el procesamiento de las transacciones, en entrevistas con el personal de la entidad, y en la revisión de los manuales de operación en uso de la empresa.

**E. Entrevistas y observaciones.**

Las entrevistas y observaciones referidas en el punto que antecede, deben estar diseñadas para obtener información de cómo logra la entidad los objetivos de control interno manifestados; poniendo el auditor especial énfasis en las técnicas que se emplean para prevenir o detectar errores y la inserción de transacciones no autorizadas en el flujo.

**F. Identificación de técnicas de control interno.**

Por técnicas de control interno se entenderá el conjunto de actividades que se emplean para prevenir detectar y corregir errores o irregularidades que pudieran ocurrir al procesar y registrar transacciones.

Con base en lo citado, se concluye que el conocimiento de los elementos del control interno permitirá desarrollar un plan de auditoría por área que comprenda naturaleza, oportunidad, alcance y procedimientos que respondan a evaluaciones del o los riesgos no cubiertos por la entidad. Asimismo, permitirá al equipo de auditoría considerar la combinación de procedimientos de auditoría con fundamento en el nivel de riesgo evaluado, la eficiencia, de la estructura del control interno existente en cada área.

## CAPITULO TRES

### EL ENFOQUE DE LA AUDITORIA INTERNA

En este capítulo se expone la naturaleza de la auditoría interna y para efectos de diferenciarla, se desarrollan los principales elementos de la auditoría administrativa y operacional.

#### I. NATURALEZA DE LA AUDITORIA INTERNA

Bacon ( 1998, pp. 2-3) indica que “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”.

Brink y Witt (1999 pp. 1-4) precisan que:

La auditoría interna es una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización. Se puede lograr una mejor comprensión del trabajo de auditoría interna reconociendo que es un control organizacional cuya función consiste en medir y evaluar la eficiencia de otros controles. Cuando una organización establece la planeación a todos los niveles y procede a implementarlos en forma de operaciones, es indispensable que éstas sean vigiladas para asegurar el logro de los objetivos establecidos. Estos esfuerzos de control se obtienen a través de la auditoría interna cuya función, en sí misma, es uno más de los tipos de control utilizados; sin embargo, no hay que olvidar que existen muchos otros controles más, y es aquí donde el trabajo de auditoría sirve para medir y evaluar aquellos otros controles. De esta manera los auditores internos deben comprender la dualidad de su función: su propio trabajo de control y la naturaleza y alcance de los otros controles. Todo esto significa que los auditores internos deben hacer su trabajo con eficiencia y que deben ser, en lo posible, los mejores en el diseño e implementación de cualquier otro tipo de control.

Los mismos autores (1999 pp. 4-5) agregan que: “ Hay una liga muy estrecha entre las llamadas áreas financieras y las no financieras y es deseable reconocer que esta relación es altamente benéfica; al mismo tiempo, no hay razón para que los esfuerzos del auditor interno no puedan ser aprovechados en diferentes enfoques con objeto de cubrir de manera más efectiva las necesidades de la administración en todas sus áreas operativas.”

Con relación a lo anterior, se concluye que la importancia de la auditoría interna radica en la finalidad de dar un servicio de asistencia a la dirección general y a la administración con el fin de

mejorar la condición de sus operaciones y obtener un mayor beneficio económico para la organización y el cumplimiento de sus objetivos.

Además, se debe de considerar que el auditor interno debe conservar la metodología, normas de trabajo, calidad de participación, independencia mental, conocimiento, experiencia y evidencia suficiente que rige al auditor independiente.

## II. AUDITORIA ADMINISTRATIVA

### I. Antecedentes

Rodríguez Valencia (1984, p. 34) expresa que “ El padre de la administración, Henry Fayol, mencionó en una entrevista (que le hizo la Cronique Social de France) en 1925, que “ el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están bien atendidos”, o sea, si la empresa esta bien administrada.”

Santillana (1998, pp. 116-117) revela que:

El doctor James Mckinsey en los años de 1935 a 1940 llegó a la conclusión de que la empresa debe periódicamente hacer una auditoría, que consistiría en una evaluación de la empresa en todos los aspectos, a la vista de un medio ambiente empresarial.

En México, un antecedente sobre la auditoría administrativa lo tenemos en el libro El Análisis Factorial –guía para estudios de economía industrial elaborado por Nathan Grabinsky y Alfred W. Klein, publicados por el Departamento de Investigaciones Industriales del Banco de México, en 1959.

Y se llega al año de 1961 cuando un ingeniero asesor en administración de nombre William P. Leonard recoge todas las corrientes en materia de auditoría administrativa, mas las suyas propias, y conforma un libro denominado The Management Audit (la Auditoría Administrativa) que es editado en 1962 en los Estados Unidos de Norteamérica. Es a partir de ese año en que los estudiosos e investigadores de esta rama de especialización de la auditoría consideran como el nacimiento formal y estructurado de la auditoría administrativa.

La filosofía impresa por Leonard se centra en que las estructuras administrativas siempre habrán de estar en alerta permanente para percibir los cambios que se dan en los negocios, la economía, las políticas y disposiciones gubernamentales, y en la sociedad en general, para adecuar la administración a ellos. Impacto que se captará por medio de un ordenado y riguroso proceso de evaluación, que incluye la medición de la calidad de las decisiones, denominada auditoría administrativa.

La obra de Leonard abarca un repaso a los elementos básicos de la administración por él vista (planeación, organización, coordinación, dirección y control); evaluación de los métodos y eficiencia administrativa y ejecutiva; conceptos fundamentales de la auditoría administrativa; preparación, iniciación, recopilación, análisis e interpretación de información; y preparación, presentación y seguimiento del informe de auditoría administrativa.

Es a partir de la obra de Leonard cuando la auditoría administrativa entra en un proceso de asimilación, aceptación y desarrollo primero en los Estados Unidos de Norteamérica, pasando a México durante la década de 1970 en la que instituciones, investigadores y practicantes de la auditoría han intervenido y coadyuvando a su evolución.

## 2. Concepto

Camacho Villavicencio (1991, p. 70) define que: "Auditoría administrativa es la técnica que tiene por objeto evaluar la administración de una empresa".

Fernández Arena (1974, p. 14) señala que: "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".

Leonard William P. (1971, p. 45) indica que: "La auditoría administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento 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."

Santillana (1998, p. 118) apunta que: "Auditoría administrativa es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en la operación y en los reportes, y asegurar si la organización los esta cumpliendo y respetando."

## 3. Objetivo

Santillana (1998, p. 25) expresa que el objetivo de la auditoría administrativa es: "Verificar, evaluar y promover el cumplimiento y apego al correcto funcionamiento de las fases o elementos

del proceso administrativo y lo que incide en ellos. Es su objetivo también el evaluar la calidad de la administración en su conjunto.”

#### 4. Importancia

“La importancia de la auditoría administrativa radica en el hecho de que proporciona a los directivos de una organización un panorama sobre la forma como está siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exijan una mayor o pronta atención” (Santillana, 1998, p. 119).

#### 5. El proceso administrativo

##### A. Concepto

Santillana (1998 p. 111) establece que: “el proceso administrativo es una corriente que estudia y sitúa a la administración desagregándola a través de las fases o elementos que la componen, siendo la postura más generalmente aceptada la que los clasifica en planeación, organización, integración, dirección y control.”

##### B. Objetivo general

Santillana (1998, p.112) concreta que: “teniendo así como objetivo desagregar los componentes de la organización en fases o elementos para su estudio individual y la interacción concurrente entre ellos con el propósito de alcanzar los objetivos de la propia organización.”

##### C. Objetivos específicos

###### a. Planeación

“La planeación es el llevar a cabo los estudios y toma de decisiones consecuentes relativos a que es lo que quiere la entidad, divididos en etapas o periodos futuros. El objetivo total de la

planeación parte desde los más altos niveles de decisión, así como la determinación de las principales metas y objetivos desagregados, hasta las estrategias menores y políticas de soporte; más aún, llega hasta el nivel de métodos y procedimientos para su implementación e implantación operativa” ( Santillana, 1998, p. 112).

#### b. Organización.

“El objetivo de organización visto como un elemento del proceso administrativo, no como entidad, esta relacionado con la división del trabajo dentro de la entidad y como esta división, a su vez, viene a conformarse como un todo para cumplir con los propios objetivos de la entidad. La organización le dice a cada individuo que tiene que hacer dentro de la entidad, cómo lo tiene que hacer y cómo le puede dirigir y ayudar. El desarrollo de todas estas interrelaciones e interacciones es, en sí mismo, una especie de planeación que se construye sobre la planeación inicial o básica” (Santillana 1998, p. 115).

### III. AUDITORIA OPERACIONAL

#### 1. Antecedentes

El IMCP ( 1999 p. 9) puntualiza: “Desde fines de los años sesenta, algunos contadores públicos han venido realizando trabajos de examen administrativo, cuyo propósito es promover la eficiencia de las entidades. A este tipo de examen se le ha denominado, preponderantemente, auditoría operacional”.

Santillana (1998, pp. 137-139) determina que:

El primer antecedente formal sobre el origen de la auditoría operacional se remonta al año 1945, cuando en ocasión de la Conferencia Anual de The Institute of Internal Auditors se incluye, para discusión en panel, el tema Scope of Internal Auditing of Technical Operations (Alcance de la Auditoría Interna en Operaciones Técnicas). En el año de 1948, Arthur H. Kent, auditor interno de la Standard Oil Company of California, escribe un artículo denominado Audits of Operations (auditorías de Operaciones).

En 1945 Frederic E. Mints, auditor interno de la Lockheed Aircraft Corporation, comienza a utilizar de manera formal en sus trabajos y reportes el término Operational Auditing (Auditoría Operacional) como se conoce hasta la fecha, causando gran revuelo entre la comunidad por lo novedoso del nombre a esta naciente disciplina.

Y ya el primer pronunciamiento o referencia formal sobre la auditoría operacional lo da The Institute of Internal Auditors al incluir, en 1956, en su libro Bibliography of Internal



Auditing, un capítulo (dentro de diez) denominado Operations Audits (Operaciones Auditables).

A partir de entonces comienza a generarse una gran inquietud dentro de los profesionales de la auditoría interna en los Estados Unidos de Norteamérica por adentrarse en esta nueva rama de especialización.

Dichas inquietudes derivaron en encomendar The Institute of Internal Auditors a su director de Investigación y Educación, Bradford Cadmus, se avocará a investigar y presentar una propuesta formal sobre la auditoría operacional.

El trabajo de Bradford Cadmus – que provocó fuera considerado como el padre de la auditoría operacional- derivó en su libro denominado Operational Auditing Handbook (manual de Auditoría Operacional) que fue publicado en el año de 1964 por The Institute of Internal Auditors.

La naturaleza y filosofía de la auditoría operacional, Cadmus la describe en las siguientes citas (las más representativas):

1. Cuando un auditor revisa los registros de ingresos, está haciendo auditoría financiera. Cuando observa cómo se trata a un cliente está actuando como auditor operacional.
2. El auditor operacional debe asumir que es dueño del negocio, que le pertenece. Antes que recomiende un cambio, que critique una operación, debe preguntarse así mismo qué haría si fuera el dueño
3. El auditor operacional debe cuestionarse ¿ cómo revisaría el dueño su negocio si tuviera tiempo para hacerlo?
4. La auditoría operacional debe considerarse como un estado de actitud, a manera de análisis, enfoque y raciocinio.
5. La auditoría operacional infiere familiarizarse con las operaciones y sus problemas, siguiendo con el análisis y evaluación de los controles para asegurarse que son los adecuados en aras de proteger a la organización.”

## 2. Concepto

El IMCP (1999 p. 9) especifica que: “La auditoría operacional debe entenderse como el servicio que presta el contador público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad”.

Santillana ( 1998, p. 139) define a la auditoría operacional como: “Evaluar la eficiencia, eficacia y economía con que están siendo utilizados los recursos”.

Con relación a los conceptos señalados se concluye que la auditoría operacional detecta problemas en relación con la eficiencia operativa de la empresa y con los controles operacionales establecidos, así como también da solución a dichos problemas, además de que

surgen oportunidades que ayudan a lograr el mejoramiento de la eficiencia operativa y la productividad de la entidad.

### 3. Objetivo

El IMCP (1999, p. 10) precisa: “ la auditoría operacional persigue: detectar problemas y proporcionar bases para solucionarlos; prever obstáculos a la eficiencia; presentar recomendaciones para simplificar el trabajo e informar sobre obstáculos al cumplimiento de planes y todas aquellas cuestiones que se mantengan dentro del primer nivel de apoyo a la administración de las entidades, en consecución de la óptima productividad.”

Santillana (1998, p. 139) enuncia que el objetivo de la auditoría operacional es: “ promover eficiencia en la operación. Es su objetivo también el evaluar la calidad de la operación.”

En relación a lo anterior, se observa que la auditoría operacional diagnostica las fallas de la organización en sus áreas operativas y presenta sugerencias para mejorar la eficiencia en base a una revisión integral de cada operación y la armonía de las mismas.

### 4. Importancia

Brink y Witt (1999, p. 114) expresan que: “ durante todas las fases del trabajo de auditoría interna deberá prevalecer siempre la necesidad de optimizar la eficiencia. El auditor no trabajará de manera rutinaria o mecánica. Este profesional al examinar documentos, hablar con individuos u observar diversas actividades operativas deberá entregar su pensamiento y acción a esa parte que esta examinando. ¿ Qué es lo correcto? ¿qué tan razonable se tomó determinada decisión? ¿qué tan validos son los resultados alcanzados? ¿qué más se pudo haber hecho? ; estos son algunos cuestionamientos típicos que siempre deberán estar en la mente del auditor interno.”

Santillana ( 1998, p. 139) comenta que:

El ejercicio de la auditoría operacional infiere un cambio de actitud del auditor interno que la práctica. Ya no se trata de revisar y examinar las cifras frías de unos estados

financieros; ya no se trata de evaluar el comportamiento y desempeño de la administración. La actitud, ahora, es más de compenetrarse anímica y mentalmente en la vida misma, supervivencia y desarrollo de la entidad a la que presta sus servicios.

El auditor operacional no buscará respuestas satisfactorias que justifiquen un buen o mal resultado de operación; su enfoque será de hacer preguntas inteligentes en vez de buscar respuestas inteligentes. La filosofía de actuación del auditor operacional será con un enfoque socrático de la búsqueda de la verdad; cuya respuesta es infinita. Es aplicar la mayéutica como método para inducir al entrevistado para que explique los resultados de su actuación en aras de mejorarlos. Es aplicar la dialéctica como una forma de razonar lógica y metódicamente el porque de los resultados obtenidos. En síntesis, es saber utilizar y aplicar el vocablo porqué y evaluar la respuesta que se obtenga.

Por otro lado, la auditoría operacional es un gran reto a la capacidad y calidad profesional del contador público como auditor operacional. Para una buena ejecución de esta especialidad requerirá introducirse, estudiar, conocer otras disciplinas como son a manera de ejemplo: análisis de sistemas, ingeniería industrial (para revisar costos y producción) mercadotecnia (para revisar ventas), relaciones industriales (para revisar la administración de recursos humanos) etc. El reto es infinito; también lo habrá de ser su voluntad por superarse, ser mejor, brindar un mejor servicio.

Con base en lo aludido, se concluye que la importancia de la auditoría operacional radica en que se tendrá el enfoque de mejora continua en la organización y el lograr sugerir recomendaciones apropiadas para la productividad y eficiencia.

##### 5. Ciclo de operaciones

El IMCP (1999 p.25) asienta: “En auditoría operacional se define a una operación como a un conjunto de actividades orientadas al logro de un objetivo particular dentro de una empresa, tales como vender, producir, etc.. El enfoque de trabajo de la auditoría operacional, las operaciones que realiza una empresa deben considerarse de manera integral, independientemente de que en la mayoría de los casos la ejecución de una operación en particular esté asignada a varios departamentos, oficinas, secciones o dependencias.”

Asimismo, el IMCP (1999 p. 27) agrega: “ El auditor debe familiarizarse con la operación u operaciones que revisará dentro del contexto de la empresa que esta auditando a través del estudio de:

- Los problemas especiales inherentes al ramo de la actividad económica en que se desenvuelve la empresa y que inciden en la administración de la operación que se revisa.

- La infraestructura específica establecida para hacer frente a la administración de la operación (planeación, organización, dirección y control), y
- Los antecedentes respecto de deficiencias detectadas a través de cartas de sugerencias u otros informes emitidos en el pasado por auditores internos, externos o consultores.”

“Para realizar una evaluación eficaz de los controles de procesamiento de transacciones, el equipo de auditoría debe conocer el procesamiento de las transacciones a través del sistema contable. Por consiguiente al ejecutar una revisión del flujo de transacciones, un equipo de auditoría normalmente organizará su documentación en ciclos y funciones que siguen el flujo de transacciones a través de un sistema contable” (Arthur Andersen 1991, p. 287).

Santillana (1998, pp. 123-124) enuncia que:

Una entidad en marcha es en sí un flujo permanente de operaciones entrelazadas para formar un ciclo global que tiene un punto de partida, se actúa u opera, y se vuelve a llegar al mismo punto de partida: se cuenta con recursos financieros, se compra, se produce o transforma, se vende, se cobra; y se vuelve a contar con recursos financieros. Cada etapa de ese ciclo global es factible segregarla en ciclos individuales de operación para su mejor análisis y comprensión.

A su vez, cada ciclo individual de operación está constituido por varias funciones. Cada función es un conjunto de actividades que se realizan dentro de su propio ciclo para reconocer, autorizar, procesar, clasificar, controlar, verificar e informar las transacciones que suceden dentro de un proceso que las ordena de manera lógica y secuencial. Una transacción es un hecho económico que involucra cambios en la estructura financiera de una entidad.

Una función esta compuesta por una actividad central, con una actividad antecedente y una actividad consecuente.

Una de las primeras tareas a las que se debe aplicar el auditor operacional es precisamente, la de identificar los diversos ciclos de operación y las funciones que los integran a efecto de precisar el alcance de su revisión. No existe una receta o fórmula clara y específica que coadyuve en este intento; serán la propia experiencia y conocimientos del auditor los que indiquen cuál será la segregación a efectuar atendiendo a las propias necesidades y características de la organización donde se intervendrá.”

Santillana (1998, pp. 124-137) agrega que:

Los objetivos que se persiguen en cada uno de los ciclos son los siguientes:

#### A. Compras

La función básica de compras es el proveer buenos productos y servicios a buen precio, a buen tiempo y en buen lugar. El termino “buen” es usado como sinónimo de “lo mejor posible”, en todos los aspectos que se considere sean en beneficio de los intereses de la

organización. Esta es, por supuesto, una determinación que a menudo no puede ser evaluada con precisión y que por tanto involucra una gran dosis de juicio; además, es especialmente cierto debido a que las principales interrelaciones con otras actividades operativas, y a largo plazo, requieren ser evaluadas continuamente atendiendo a los tipos especiales de beneficios y obstáculos.

Estos conceptos fundamentales de la función básica son al mismo tiempo los objetivos de la actividad de compras. El interés primordial es que la función básica de compras debe existir a diferentes niveles; en los niveles bajos es la eficiencia con que el personal auxiliar cumpla con la parte que le corresponde en los procedimientos operacionales; en el nivel intermedio, existe interés en la efectividad con que las actividades individuales cumplan los aspectos más importantes tales como la selección de proveedores y la negociación del proceso; y en los niveles altos, hay preocupación por el grado en que se puedan percibir las oportunidades de lograr mejores compras para las demás funciones gerenciales.

#### B. Recepción

El ciclo de recepción es una continuación del ciclo operacional que se inicia en la actividad de procurarse materiales y servicios. Da inicio en el momento en que el transportista hace su entrega a la organización o en algún otro sitio estipulado previamente; es aquí donde la mercancía es recibida en las cantidades, especificaciones y condiciones pactadas en la orden de compra. En adición, el proceso de recepción incluye el cuidado físico de que las mercancías sean recibidas y resguardadas por el usuario o en los almacenes de la organización.

El objetivo del ciclo de recepción estriba en allegarse de una esencial liga entre la procuración básica y el alojamiento de cada producto en un lugar que quede disponible para satisfacer la necesidad operacional. Los retrasos o errores en proporcionar esta liga pueden dar origen a serios conflictos y problemas operativos en otras actividades que se afectan dentro de la organización. Una adecuada recepción es además un prerequisite básico para validar el pago a los proveedores y es una parte del proceso de cuentas por pagar.

#### C. Inventarios y almacenes

Los materiales recibidos pueden ir directamente hacia los procesos productivos, o bien pasan a formar parte de un inventario en espera de ser utilizado. Estos inventarios son comúnmente conocidos como almacenes. Los materiales pueden ser de diverso tipo: materias primas, refacciones, partes, subensambles, etc., y quedan a disposición de un ulterior uso para alguna fase del proceso de manufactura, para mantenimiento de alguna otra actividad operacional, o pueden estar para la venta al consumidor.

De igual manera los inventarios pueden provenir de algún proveedor y son captados a través del departamento de recepción; o bien pueden originarse de los mismos procesos de manufactura de la organización. La característica común es que hay un periodo de espera antes de que sean requeridos para algún uso; por consiguiente, deben ser conservados en los almacenes durante ese periodo de espera. El objetivo de esta actividad es mantener los materiales correspondientes en buenas condiciones para ser usados, y tenerlos disponibles en el momento que se requieran.

Otro objetivo se cifra en el interés puesto en todas las actividades operacionales relativo a reducir los costos de operación de cada actividad particular, o proveer un amplio rango de

servicios que puedan hacer posible la reducción de costos de operación en otras actividades de la organización.

Este objetivo complementario es el de mantener un nivel en inventarios que represente el mínimo posible de inversión y que simultáneamente pueda cubrir las necesidades de la organización. El cumplimiento de este objetivo involucra muchos aspectos significativos y muchos factores de detalle a considerar.

#### D. Producción y mantenimiento

Producción como un término, es aplicado a toda situación donde los materiales son combinados o modificados de una manera significativa por la gente de una organización a través del uso de adecuadas instalaciones y equipo. Este enfoque hacia el proceso productivo es aplicado también a los procesos de manufactura. El ciclo de producción cubre un amplio rango de objetivos, atendiendo a las diversas clases de manufacturas y en gran número de tipos diferentes de productos y servicios que produce y presta la organización. Y todavía se tiene la característica común de la materia prima y mano de obra con el uso de las instalaciones y el equipo; combinando todos estos elementos, el resultante serán productos que estarán listos para un uso interno o para la venta al consumidor.

#### E. Instalaciones, maquinaria y equipo

Un importante grupo de actividades operacionales esta afectado por las instalaciones, maquinaria y equipo. A un alto nivel estas actividades tienen que ver con las decisiones administrativas que cubren los compromisos de allegarse de capital para ello. A un nivel bajo involucra el cuidado diario y la utilización de piezas individuales de equipo. La relación de estas actividades y objetivos operacionales es en ciertos aspectos más intensa que en un problema de auditoría financiera. Sin embargo, en este punto, el enfoque esta dirigido a la forma como las operaciones relativas a instalaciones, maquinaria y equipo son manejadas y cómo dan un buen servicio en bien de los intereses de la organización.

#### F. Mercadotecnia

Las etapas operacionales del ciclo total, son como sigue:

- a) Determinación de la Estrategia Producto Mercado. Es objetivo de esta etapa el saber cómo se evalúan las necesidades de mercado, cómo se hace una determinación de satisfacer una necesidad particular y de que manera se cumple todo esto.
- b) Planeación y desarrollo del producto. Ahora la gran estrategia producto/mercado debe ser hacia la planeación y desarrollo de productos específicos a ser fabricados por la organización.
- c) Promoción de ventas y publicidad. El potencial de compradores debe ser informado acerca de los productos, y condicionar éstos a un esfuerzo definitivo de ventas. Este esfuerzo de promoción de ventas incluye el uso de medios publicitarios.
- d) Distribución y ventas. Ahora el esfuerzo definitivo de ventas debe ser hecho a través del uso adecuados canales de distribución. Esta cuestión involucra también el problema relativo a dónde y cuánto nivel de inventarios se debe mantener.
- e) Soporte a clientes. La venta ya involucra un rango de actividades de soporte a clientes, empezando por el manejo de la facturación que incluye el servicio y familiarización con el cliente; sin olvidar posibles reclamaciones y ajustes.

#### G. Tesorería

La función o ciclo de tesorería es su objetivo el establecimiento de controles en materia de captación de recursos, su manejo y custodia, y el programa de egresos. Es responsable por el correcto y eficiente flujo de fondos. Por tanto la actividad de Tesorería están supeditadas a las políticas, criterios y decisiones emanadas del área o dirección financiera de la organización.

#### H. Cuentas y documentos por cobrar

Es objetivo del ciclo de cuentas por cobrar el cubrir cualquier otro tipo de acción de la organización generado por reclamaciones contra individuos o personas morales. Estos reclamos usualmente son contra partes externas de la organización. Las reclamaciones surgen como consecuencia de la fase intermedia o el suspenso para cobrar una cuenta o algún tipo de consideración.

El objetivo fundamental de los documentos por cobrar es el garantizar la recuperación de un crédito a favor de la entidad.

#### I. Cuentas por pagar

El ciclo de cuentas por pagar involucra actividades y objetivos que caen dentro de grupos perfectamente bien definidos. La primera de estas tiene que ver con la creación de las cuentas por pagar, cómo se controlará la cantidad a pagar, y cómo se determinará la validez de ese pasivo. El segundo grupo involucra varias actividades referentes a la administración de las cuentas por pagar, y que clase de problemas especiales se encontraran en términos de su registro y control. Finalmente, la referencia es hacia los procedimientos por los cuales una cuenta por pagar individual es preparada para su pago, incluyendo la emisión del cheque que cubra esa liquidación.

#### J. Nominas

Los costos de nómina se convierten en uno de los elementos más importantes de las operaciones en conjunto de una organización. Los objetivos en este punto se enfocaran desde el mecanismo que da su inicio a la creación de la nómina, cómo es subsecuentemente procesada y concluye con su pago y archivo correspondiente. Se guarda un especial interés también en alcanzar un control adecuado; esto es de especial relevancia debido a los frecuentes casos de fraudes relacionados con las actividades de nominas.

#### K. Impuestos

Desde el punto de vista del ciclo de impuestos, los objetivos del proceso inician con la determinación de los impuestos, derechos y aprovechamientos que gravan las operaciones y actividades de la entidad; continua con la determinación de las fechas para su cumplimiento; el contar con el personal capacitado, y con asesores de probado reconocimiento y calidad, que aseguren el pago correcto, oportuno y justo de las obligaciones fiscales; el correcto registro de estos gravámenes, en especial en la creación de los pasivos correspondientes; y concluye con el pago de los mismos.

#### L. Seguros y fianzas

El objetivo básico del ciclo operacional de los seguros y fianzas es el de patrimonio de la entidad contra todo tipo de riesgos, llámese físico o jurídico, accidentes, casos fortuitos o actos indebidos.

### IV. PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE LAS AUDITORIAS INTERNA, ADMINISTRATIVA Y OPERACIONAL

Conviene, con fundamento en lo expuesto, distinguir y observar cómo se complementan los tipos de auditoría comentados en este capítulo, para lo cual se preparó el cuadro 1.

Cuadro 1.

Principales diferencias entre las auditorías interna, administrativa y operacional.

CARACTERISTICA	AUDITORIA		
	INTERNA	ADMINISTRATIVA	OPERACIONAL
1. Concepto	Control de controles en la entidad	Evaluación de la administración de una empresa	Mejora de la eficiencia operativa y de la productividad de la organización
2. Objetivo general	Apoyar la toma de Decisiones de alta gerencia	Verificar, evaluar y promover el cumplimiento y apego al correcto funcionamiento de las fases o elementos del proceso administrativo	Evaluar la eficiencia y eficacia operativa de la empresa
3. Función	Medir y evaluar la eficacia y eficiencia del control interno	Evaluar cómo administrar a una organización, sus diferentes niveles jerárquicos y operativos	Procurar la mejora continua de la eficiencia y la productividad
4. Ubicación de la función en la estructura organizacional	Deependiente de la más alta gerencia	Cuando más, depende del segundo nivel jerárquico de la entidad	Cuando más, depende del segundo nivel jerárquico de la entidad

Fuente: elaborado por el autor con base en el presente capítulo tres.



## CAPITULO CUATRO

### LA FUNCION DE AUDITORIA INTERNA EN LA EMPRESA

#### I. PLANEACION

Santillana (1998, 222) describe que el auditor interno debe planear cada auditoría y que la planeación se debe documentar, incluyendo:

- a) Objetivos de la auditoría y alcance del trabajo.
- b) Información sobre antecedentes de las actividades a ser auditadas
- c) Determinación de los recursos necesarios para llevar a cabo la auditoría
- d) Comunicación a las partes que requieren saber de la auditoría a realizar.
- e) La realización, es lo posible de un estudio general a efecto de familiarizarse con las actividades y controles a auditar, identificando áreas que requieren mayor atención de auditoría e invitando a los auditores a que presenten comentarios y recomendaciones.
- f) Programa, por escrito, de auditoría.
- g) Determinación de cómo, cuando y a quién se comunicarán los resultados de auditoría
- h) Aprobación del plan de trabajo de la auditoría.

Brink y Witt (1999, pp. 195-196) enfatizan que:

La función de auditoría interna debe ser dinámica ya que está condicionada a las necesidades de cambio de la organización. La postura de revisiones habituales a determinadas áreas puede proporcionar cierta seguridad, pero existe la necesidad de cambio que las circunstancias van demandando. Estos cambios pueden incluir la cobertura de nuevas áreas, asistencia a la administración en la resolución de problemas y desarrollo de nuevas técnicas de auditoría. Cuando las necesidades de la administración cambian, el auditor interno debe analizar todas las tendencias y ser flexible para ajustarse a las nuevas condiciones.

La planeación se refiere a la formulación de metas y objetivos que proveerán el captar las oportunidades del medio y los recursos disponibles, para lograr la mejor utilización de esos mismos recursos. Para el auditor interno sus recursos son su personal, su presupuesto asignado y la reputación que se ha ganado dentro del personal de la organización. Estos recursos incluyen lo actualmente disponible y razonables expectativas de buenos resultados de soporte a la dirección.

Respecto al medio ambiente, incluye a la organización de la que es integrante y, en su sentido amplio, del mundo del que es una parte. Dentro de la organización están incluidos los jefes, los jefes de los jefes y otro personal a cualquier nivel. Existen ejecutivos responsables por los diferentes componentes operacionales auditados, supervisores de nivel intermedio y diferentes rangos de personal de operación. Algunos de estos individuos pueden ser atentos, otros hostiles, y unos más relativamente indiferentes. Otros individuos estarán en posiciones verdaderamente importantes, mientras que en otros su relación es meramente de detalle. Es, en este medio, donde el auditor interno busca evaluar lo que

actualmente está sucediendo y cuáles han sido los cambios sufridos durante el transcurso del tiempo.

Es, precisamente, a través del estudio y evaluación de los recursos y el medio ambiente donde las metas y objetivos deban ser formulados de una manera inteligente. Es por esto que la planeación está vitalmente enfocada hacia el proceso de formular objetivos. La planeación tiene que ver con el desarrollo de estrategias de soporte, políticas, procedimientos y programas que sirvan para asegurarse que las acciones llevadas a cabo actualmente se puedan mover hacia el grupo de auditoría interna quien se encargará de vigilar el logro de objetivos futuros. Concluyendo, planeación del auditor interno significa proyectar qué es lo que desea en el futuro y la implementación de elementos que le ayudarán a alcanzarlo. El responsable del grupo de auditoría interna, al igual que cualquier otro funcionario, debe saber exactamente cuál es su función actual y futura.

## II. OBJETIVOS

Bacon (1998, p 3-4) enfatiza que el auditor interno ha de examinar las operaciones y considerar aspectos como los siguientes:

- a) Que los planes y la política general del organismo, así como los procedimientos aprobados para su ejecución, se cumplen de manera satisfactoria.
- b) Que los resultados de los planes y de la política general responden, en su ejecución práctica, a los objetivos perseguidos.
- c) Que la estructura orgánica de la empresa, la división de funciones y los métodos de trabajo son adecuados y eficaces.
- d) Que la adopción o revisión de algún plan, política, procedimiento o método, o algún cambio de la estructura básica o en la división de funciones, pudiera contribuir a mejorar el funcionamiento general de la institución.
- e) Que los bienes patrimoniales se hallan debidamente protegidos y contabilizados
- f) Que las transacciones diarias se registran en su totalidad correcta y oportunamente.
- g) Que la entidad se encuentra razonablemente protegida contra fraudes, despilfarros y pérdidas.
- h) Que los medios internos de comunicación transmiten información fidedigna, adecuada y oportuna a los niveles de dirección y de ejecución responsables de la buena marcha de la empresa.
- i) Que las tareas individuales se cumplen con eficiencia, prontitud y honestidad.

Santillana (1998, p. 221) aclara que:

Los auditores internos deben revisar las operaciones o programas para asegurarse que los resultados son consistentes con los objetivos y metas establecidas y que las operaciones o programas estén siendo llevados a cabo según lo planeado.

La Administración es responsable por el establecimiento de objetivos y metas operacionales o de programas desarrollados e implementados, asimismo, procedimientos de control y definiendo los resultados deseados de tales operaciones o programas. Los auditores internos deben de asegurarse que tales objetivos y metas sean acordes con los de la organización en su conjunto, y que sean llevados a cabo.

Los auditores internos deben proveer asistencia a la administración encargada del desarrollo de objetivos, metas y sistemas para determinar: lo apropiado de éstos y si han sido incorporados a las operaciones o programas.

Brink y Witt (1999, pp.196-197) manifiestan que:

Para que opere eficientemente un departamento de auditoría interna debe haber una clara comprensión de sus objetivos. ¿Qué espera la administración del auditor interno? ¿Qué tipo de cobertura y hallazgos son los deseados? Estas y otras cuestiones deben ser formuladas en la formulación de los objetivos.

Es necesario considerar los siguientes aspectos:

Tipo de ayuda a la administración. Determinar las necesidades, o sea el tipo específico de ayuda que requiere la administración a la que busca servir el grupo de auditoría interna. Esto incluye el cuestionamiento de si el servicio estará limitado a un cierto grado de cumplimiento, y el alcance del esfuerzo definitivo que se tiene que efectuar para investigar y reportar las posibilidades de mejora. En este último caso la cuestión necesita orientarse a si las mejoras significan eficiencia operacional de las políticas y procedimientos existentes o, adicionalmente adoptadas. Este último enfoque, por supuesto, consta de un gran potencial de importantes servicios a la administración.

Nivel de asistencia a la administración. La cuestión relativa que también se necesita reconocer es el nivel de la función de evaluación que cubrirá niveles específicos organizacionales ¿Qué tan profundamente debe ir el auditor en la organización para llevar a cabo su función de revisión? En este caso se deberá hacer referencia al objetivo entre más alto sea el nivel de funcionarios a los que tiene alcance el auditor interno, mayores serán las oportunidades de servicio a la administración.

Grado de independencia. Una parte importante de las metas y objetivos establecidos es el grado de independencia del auditor interno, tanto en términos de acceso a las diferentes partes operativas de la organización, como la autoridad a quien reportará todos los asuntos en que está de por medio el bienestar de la misma organización.

Recursos a proporcionar al auditor interno. Las metas y objetivos normalmente incluyen también la identificación de la clase de departamento de auditoría interna que se desea tener. En ello está involucrado el tamaño del departamento, la forma como está integrado en términos de su personal y las calificaciones de los mismos, y el nivel de soporte presupuestal. Estas determinaciones necesariamente estarán ligadas a las proyecciones de crecimiento de la organización.

Excelencia de servicio. Un aspecto importante en el establecimiento de las metas y objetivos es la calidad del servicio a proporcionar a la administración. El auditor interno está interesado en cubrir todas las necesidades de la administración y se esfuerza por mejorar su contribución vía auditoría; el cumplimiento de los estándares de la profesión le ayuda a cubrir este objetivo. En adición, el auditor interno desea lograr excelencia a través de la experimentación de nuevas técnicas y el análisis de los resultados para mejor satisfacer las expectativas de la administración.

Excelencia del personal de auditoría Interna. La selección y entrenamiento es extremadamente importante en auditoría interna. Es esta calidad del personal la que determina si una auditoría en particular, o las auditorías en general, son productivas. Por consiguiente, es importante que en el establecimiento de las metas y objetivos se considere el nivel de personal que se desea.

### III. ENFOQUES Y ESTRATEGIAS

Santillana (1998, p. 20) determina que el auditor interno debe considerar los siguientes aspectos:

- a) Revisión de funciones. El auditor interno no deberá concretarse únicamente a la revisión de una actividad determinada, por ejemplo facturación; habrá de extenderse a revisar la función implícita en esa actividad. Siguiendo el ejemplo, la función de facturación inicia en la actividad de remisionar, con base en la remisión se factura, y la factura pasa al área de cuentas por cobrar o a la caja según sea la política al respecto. La revisión a una función dada inicia con la actividad antecedente, la central y la consecuente. Con este enfoque se analiza el ciclo de la función y la eficiencia con que está siendo administrada y opera, haciendo más productiva la intervención del auditor al cubrir en una asignación tres actividades interrelacionadas.
- b) Enfoque sinérgico. Es el análisis y evaluación de la forma como están relacionados e interconectados todos los elementos o factores que llevan a la consecución de un objetivo o fin determinado. Es buscar sinergia entre ellos, por ejemplo que no haya desperdicios ni tiempos muertos, ni cuellos de botella, que haya labor de equipo, que haya excelencia en la comunicación y la interacción. Es buscar la óptima utilización de los recursos. Es la búsqueda de hacer más con menos.
- c) Enfoque rentabilidad. Es identificar y evaluar los mecanismos y apoyos para los tipos de acción que sirven para incrementar y mejorar la marcha o rendimientos de una organización particular, bien sea lucrativa o no lucrativa.
- d) Enfoque de metas y objetivos. Toda meta u objetivo debe estar claramente identificado; es definir y precisar hacia donde se quiere llegar disponiendo de los recursos con los que cuenta. Una meta u objetivo impreciso o indefinido es una invitación a la ineficiencia puesto que sus ejecutores no sabrán hacia donde, cómo, cuándo y con que llegar. El auditor interno evaluará además, que las metas y objetivos sean más realistas que optimistas.
- e) Evaluación de resultados. Esto puede llevarse a cabo contestando a una pregunta tan simple como que tan bien se está cumpliendo con un procedimiento establecido; o bien, a una pregunta más importante como que tan eficiente se está realizando una actividad operativa determinada. O puede ser también un juicio completo sobre la efectividad que se está logrando en la ejecución de una función sujeta a revisión.
- f) Análisis factorial. Este enfoque, relacionado con el anterior, consiste en evaluar por qué se obtienen estos resultados. ¿Porque han sido tan buenos? y ¿por qué no pueden ser mejorados? Esta etapa involucra el análisis y evaluación de los factores incidentes en los propósitos y objetivos de la organización, y como pueden ser controlados de manera efectiva. Dichos factores, enunciativamente, son: medio ambiente, dirección, productos y procesos, función financiera, facilidades de producción, mano de obra, materias primas, producción, mercadotecnia, contabilidad y estadística.
- g) Sistema de información. ¿Es el sistema de información financiera, operacional y administrativa- lo suficientemente ágil, oportuno, veraz y confiable de tal manera que reporte la marcha de la organización y sirva de base para la eficaz y oportuna toma de decisiones?

- h) ¿Qué se puede mejorar? Este último enfoque engloba en el conjunto a los anteriores, y se refiere a los juicios que se puede o debe hacer el auditor interno tendiendo a promover eficiencia en la organización. ¿ Pueden los procedimientos ser desarrollados para hacerlos más efectivos? ¿Puede ser cambiada o mejorada alguna política particular, o bien debe ser desechada? ¿ Es el personal acorde con su puesto y está adecuadamente entrenado y administrado? Algunos de estos cuestionamientos y las respuestas que se obtengan pueden ser razonablemente claros y en consecuencia pueden servir de base para recomendaciones específicas.

Brink y Witt (1999, pp 197- 199) proponen que las estrategias para el auditor interno incluyen las siguientes consideraciones:

Forma de organización. “Principal” significa que el auditor interno buscará alcanzar las metas y objetivos establecidos por medio de la estructura organizacional de su propio departamento y personal relativo. Esta es esencialmente la cuestión de cómo debe ser la descentralización y asignación física de su personal.

Políticas de personal. Intimamente relacionado a la cuestión organizacional es el asunto relativo a las políticas de personal. En los más altos niveles tiene que ver con la clase de calificaciones requeridas para su personal, y con el número requerido de gente para cada nivel.

Manera de administrar. La administración de las actividades del departamento de auditoría interna es una combinación de instrucciones emitidas, la coordinación de esfuerzos individuales personales y el proporcionamiento de un liderazgo efectivo. La principal estrategia o política surge del grado de delegación de los aspectos administrativos dentro del cuadro de organización establecido.

Extensión de los procedimientos formales de auditoría. Intimamente relacionado a la administración será la extensión o alcance en la formalización por escrito de los procedimientos de auditoría, la forma como estén presentados tales procedimientos y el grado de actitud o apego a su uso.

Manera de reportar. Un aspecto adicional a la administración del grupo de auditoría interna será la forma de diseminar los resultados de auditoría a las diferentes partes interesadas. Esto incluye cuestiones complementarias referentes a tiempo y sustancia o contenido.

Programación flexible. Con frecuencia se requiere hacer cambios a los programas debido al desconocimiento de los requerimientos de auditoría y de la administración. En virtud de que esto no se puede predecir con cierto grado de seguridad, un enfoque flexible proporcionará el máximo de servicio con los recursos actuales.

Nivel de agresividad. Una estrategia integrada se refiere al nivel de agresividad que debe adoptar el personal de auditoría interna en su actividad. Esto significa el alcance en el que el auditor interno basará sus acciones con apoyo en altos estándares de actuación, qué tan imaginativo e innovativo sea y qué tan fuerte tendrá que ser su presión por servir a la administración.

Acciones con base en las recomendaciones. El auditor interno está interesado en las acciones correctivas tomadas con base en sus recomendaciones, así como en el reportar el efecto de esas recomendaciones. La estrategia será el lograr aceptación por parte de la administración por los hallazgos reportados, acuerdos tomados sobre acciones constructivas -si se han corregido las deficiencias o si se han hecho mejoras- y el grado actual de

implementación de las recomendaciones. Un reporte de auditoría bien presentado, por escrito, no sólo cubre el propósito de que sea leído por la administración, sino que puede ser usado como un marco de referencia para la toma de acciones adecuadas.

Identificación de periodos. Todos los aspectos previamente comentados relativos a las metas y objetivos necesitan ser referenciados a periodos específicos, normalmente en años. En ciertos casos también el cumplimiento de un objetivo o meta individual será palpable después de que se han sucedido periodos específicos; por ejemplo dentro de un año, dentro de dos años, etc.

#### IV. PROGRAMA DE TRABAJO

Bacon (1998, p. 55) opina que:

" El concepto de programa de auditoría interna ha de responder a la compilación racional, metódica y pomenorizada de practicas comunes de auditoría interna y de evaluación del control interno, basadas en preceptos oficiales de cumplimiento obligatorio y en procedimientos técnicos generalmente aceptados, aplicables total o parcialmente a todas las dependencias de la Corporación. El programa ha de ser primordialmente una orientación para el auditor y una guía para la más eficaz realización de su trabajo. Su proposito de ninguna manera será abarcar la totalidad de la labor de dicho funcionario."

Santillana (1998, p.183) notifica que:

" Por programa de auditoría sé en tenderá el documento que contempla de manera sistemática y ordenada los pasos a seguir y los procedimientos de auditoría a aplicar en una asignación de auditoría. Los programas de auditoría forman parte de los papeles de trabajo de auditoría y siempre deberán ser colocados al inicio de la sección a que aludan o correspondan. Los programas de auditoría se complementarán con cuestionarios que contemplen la cobertura de aspectos de auditoría implícitos en cada una de las partes o secciones de la unidad administrativa, actividad o función sujeta a auditoría."

Brink y Witt (1999, pp.202-204) pronuncian que:

El auditor interno, debe plantear el programa total de auditoría a desarrollar durante el año siguiente. Esto incluirá la forma como implementará ese programa en términos de número de personal, viajes y servicios de soporte. Aquí el auditor interno deberá justificar tanto la validez total de su plan propuesto de auditoría como la eficiencia como cubra el programa. ¿Qué áreas cubrirá? ¿Qué tipo de auditoría irá a hacer? ¿Cuánto tiempo le requerirá hacer

este trabajo? ¿Qué fuerza de trabajo requiere? ¿Cuáles serán los costos de viaje a incurrir? ¿Qué servicios de soporte requiere que se le proporcionen?

Las respuestas a las preguntas anteriores requieren un análisis detallado de los principales factores relativos a las operaciones de departamento de auditoría interna. Los planes en la forma como finalmente sean aprobados y soportados por los presupuestos proveerán una base importante para administrar y controlar las operaciones diarias durante el presupuesto anual.

Los programas de trabajo juegan un papel muy importante en la operación normal de auditoría interna. Sin un programa, los esfuerzos se divagan y surgen las presiones derivadas de esta situación.

*Periodos a cubrir.* Básicamente, el programa es un documento de planeación en el cual se seleccionan las áreas a cubrir por auditoría, generalmente por un año. En ciertas instancias, se extiende a periodos más prolongados, como por ejemplo a cinco años; sin embargo, con frecuencia resulta difícil planear a más de un año debido a los requerimientos especiales de la administración, cambios en las operaciones comerciales, pérdida de personal y retrasos en la conclusión de auditorías. En ocasiones algunas áreas demandan auditorías especiales con alta prioridad en su ejecución. Una alternativa consiste en preparar el programa anual que contenga una lista de prioridades y otras intervenciones que se pueden desahogar durante el transcurso del año. Debido a cambios que suelen presentarse en el año programado, es conveniente preparar el programa sobre base mensual revisable cada tres meses.

*Coordinación.* Antes de preparar el programa de referencia, el auditor debe solicitar sugerencias de la administración y otras áreas interesadas en que se les revise; esto incluye tanto a los administradores de nivel medio como a la alta administración debido a la familiaridad que guardan con las operaciones. Los supervisores de auditoría que tienen la responsabilidad por auditorías específicas también pueden requerir y administrar propuestas de cobertura de auditoría.

*Prioridades.* En la selección de auditorías para el programa anual de trabajo se deben considerar muchos factores. Los siguientes son algunos criterios que se pueden aplicar para la cobertura de auditorías potenciales:

*Hallazgos previos.* En una auditoría anterior se pueden ya haber reportado deficiencias que requieren de una acción de seguimiento. Esto adquiere especial importancia cuando los hallazgos relevantes han sido reportados en más de una auditoría.

*Requerimientos de la administración.* El más alto funcionario de la organización u otros funcionarios pueden requerir auditorías específicas; en adición, el Comité de Auditoría puede solicitar la cobertura de determinadas áreas. Estos requerimientos, por supuesto, suelen ser de alta prioridad. Además, otros niveles de administradores (gerentes de área o jefes de departamento) también pueden demandar de los servicios de auditoría.

*Coberturas previas.* Suele suceder que ocurran retrasos en la conclusión de ciertas auditorías debido a que fueron suspendidas para atender otras prioridades, ocasionando con esto que se haga más largo el periodo a cubrir en una auditoría en suspenso. Debe analizarse cada caso que se encuentre en estas circunstancias.

*Requerimientos propios de los auditores.* El cumplimiento de determinados asuntos de tipo legal o gubernamental puede requerir la intervención del grupo de auditoría. Además, los auditores internos deben tener considerado el asistir a los auditores externos en su revisión anual a los estados financieros de la organización.

*Áreas sensibles.* Existen áreas muy sensibles en una organización que requieren de auditoría; un ejemplo de ello es la revisión de posibles conflictos de interés en la compra o elección de aspectos publicitarios."

## V. INVESTIGACION DE CAMPO

El IMCP ( 1999, pp. 26-31) sostiene que la metodología de la auditoría tiene tres fases: familiarización, investigación y análisis, y diagnóstico. Estas fases son genéricas y deberán adecuarse a las situaciones específicas que se encuentren en el desarrollo de la revisión, de acuerdo con lo siguiente:

- 1) Familiarización. El auditor debe familiarizarse con la operación u operaciones que revisara dentro del contexto de la empresa que esta auditando a través del estudio de:
  - a) Los problemas especiales inherentes al ramo de la actividad económica en que se desenvuelve la empresa y que inciden en la administración de la operación que revisa.
  - b) La infraestructura específica establecida para hacer frente a la administración de la operación (planeación, organización, dirección y control) y
  - c) Los antecedentes respecto de deficiencias detectadas a través de cartas de sugerencias u otros informes emitidos en el pasado por auditores internos, externos o consultores.
- 2) Investigación y análisis. El objetivo de esta segunda fase de la metodología es analizar la información y examinar la documentación relativa para evaluar la eficiencia y efectividad de la operación en cuestión.  
 En esta fase, en la que se realizan pruebas de detalle de muy diversa índole, utilizando especialmente pruebas selectivas a juicio del auditor o por medio de muestreo estadístico.  
 El tipo de investigación o estudio que se desarrollen para lograr dicha información puede revestir una gama muy amplia de posibilidades tales como: entrevistas formales, revisión de expedientes, revisión de documentación, observaciones directas, investigaciones en las cámaras y asociaciones a los que pertenezca la empresa, actualizaciones estadísticas, seguimiento y comparación de hallazgos, etc.
- 3) Diagnóstico. Una vez estudiada y evaluada la infraestructura administrativa se resumirán los hallazgos y se señalará la interpretación que se hace de ellos, reportándose aquellos que sean indicios de notorias fallas de eficiencia. El auditor debe alejarse del detalle, y con base en los hallazgos específicos, ensayar el resumen de los de mayor relevancia.



Brink y Witt ( 1999, pp. 239-241) revelan que:

En esta etapa la auditoría ha sido ya contactada y el auditor general ha obtenido suficiente información acerca de la organización y el programa a ser revisado.

Esta investigación, al igual que la investigación preparatoria, es de importancia crítica para determinar la dirección, alcance y extensión del esfuerzo de auditoría. El auditor no debe adelantar el examen de documentación o hacer cierto tipo de pruebas; primeramente debe familiarizarse con el sistema antes de formular el programa de auditoría y de iniciar la auditoría de campo. Tendrá que precisar la confianza que va a depositar en el sistema y en los diferentes subsistemas de control interno antes de proceder con su examen.

La investigación también sirve como mecanismo para identificar nuevos e innovativos enfoques de auditoría. Los resultados de auditorías anteriores serán estudiados cuidadosamente y se relacionarán con los procedimientos empleados.

A continuación se presentan algunos enfoques utilizados en la investigación de campo, los cuales hacen énfasis en la revisión de la eficiencia del control interno:

*Organización.* El auditor obtendrá gráficas de organización de la entidad sujeta a revisión, incluyendo los nombres de las personas asignadas en cada posición. La revisión de la organización permite al auditor familiarizarse con las responsabilidades funcionales y la gente principal involucrada en las operaciones.

*Manuales y directrices.* Durante esta etapa el auditor revisa las políticas y manuales de procedimientos aplicables, extrayendo datos de interés para la auditoría. Se estudiarán las obligaciones fiscales y gubernamentales de carácter federal, estatal y municipal que tengan que ver con la operación sujeta de auditoría.

*Reportes.* El auditor estudia los reportes más importantes a la administración y minutas levantadas en juntas de trabajo relativas a presupuestos, operaciones, estudios de costos y personal. Analiza también los resultados de revisiones e inspecciones administrativas y las acciones adoptadas.

*Observación personal.* Debe realizarse una visita a las instalaciones en donde se obtengan explicaciones acerca de las diferentes operaciones; esto familiarizará al auditor con la entidad a auditar, con las operaciones básicas, con el personal y con la utilización de espacios. También se debe determinar el cumplimiento de procedimientos establecidos por la organización.

*Discusiones.* El auditor deberá establecer discusiones con personal clave para determinar áreas problema, resultados de operaciones y planes de cambios o reorganizaciones. Surgirán preguntas una vez revisada la información preliminar, mismas que requerirán la opinión o punto de vista de la administración. En todas las discusiones el auditor mantiene un enfoque positivo y servirá para elegir a su personal de apoyo que mejor contribuya para alcanzar los objetivos de la auditoría.

El uso de diagramas de flujo es de gran apoyo para el auditor en la revisión del control interno. El allegarse de un resumen gráfico de la documentación y del flujo de información permite que sea más claro el seguimiento de un sistema complicado; además, las debilidades del sistema se detectan de manera más fácil en un diagrama de flujo bien diseñado.

## VI. METODOLOGIA Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA INTERNA

Santillana ( 1998 pp. 170-173) refiere que han surgido múltiples corrientes y opiniones en cuanto a la metodología que debe seguirse en un trabajo de auditoría interna en sus tres tipos; todas dignas de respeto y aceptación atendiendo al particular punto de vista del proponente y del auditor que la ejecuta. La metodología propuesta comprende las siguientes etapas en la propia secuencia:

- a) Precisión del objetivo de auditoría. Requerir al solicitante o a quien ordena un trabajo de auditoría interna objetivos claros y precisos de lo que se busca o espera de la intervención.
- b) Estudio general. Apreciación sobre la fisonomía o características generales de la empresa, de sus estados financieros y de las partes importantes, significativas o extraordinarias.
- c) Análisis de la función a auditar. Llevar a cabo un análisis específico( en lo que sea aplicable) de la unidad administrativa, actividad o función a auditar. Este análisis incluirá, enunciativamente: evaluación de su estructura organizacional, evaluación de puestos y/ o actividades principales contemplados en tal estructura, costo-hombre de cada actividad de la función sujeta a auditoría, cuadro de distribución costo-cargas de trabajo, análisis de procedimientos de operación, análisis de formas de papelería en uso, análisis de archivos y análisis de sistema de información.
- d) Estudio y evaluación del control interno. Llevar a cabo un estudio y evaluación del control interno imperante o establecido en la función sujeta a auditoría.
- e) Verificación de información. Esta etapa de la auditoría interna administrativa, operacional o financiera consiste en verificar la cantidad, calidad, veracidad y procedencia de la información recopilada base para ser verificada y / o auditada. La verificación puede llevar a cabo en dos vertientes: verificación sobre la marcha y verificación vía pruebas de auditoría.
- f) Verificación sobre la marcha. La metodología para la ejecución de la auditoría administrativa, operacional o financiera comprende cuatro etapas iniciales que se ocupan fundamentalmente de recopilar información: precisión de objetivo de auditoría estudio general, análisis de la función a auditar, y estudio y evaluación del control interno. Dicha información, si las circunstancias y condiciones lo permiten, puede ser verificada en el momento en que se hace del conocimiento del auditor; si del resultado de tal verificación preliminar, o si no es posible en ese momento llevar a cabo tal verificación, se infiere la necesidad de profundizar en el procedimiento, el auditor tomará nota de tal necesidad para que sea cubierta durante la aplicación de pruebas de auditoría.
- g) Verificación vía pruebas de auditoría. La necesidad de verificar determinada información obtenida pasara a ser incorporada en el programa de auditoría que corresponda para su revisión formal y aplicación de las técnicas y procedimientos de auditoría que el auditor juzgue necesarias y adecuadas a las circunstancias.
- h) Conocimientos teóricos prácticos del auditor. Conocer el auditor administrativo, la teoría y practica de las fases o elementos del proceso administrativo; el auditor

operacional los objetivos de cada ciclo de operaciones; y el auditor financiero el sistema de contabilidad y registro en su conjunto y la información que de él emana. No se puede revisar, calificar y juzgar lo que se desconoce.

- i) Aplicación de las pruebas de auditoría. Al llegar el auditor interno a esta etapa ya cuenta con un volumen considerable de información sobre la que aplicara sus pruebas de auditoría con base a un programa específico de revisión.
- j) Evaluación. Esta etapa es de comparación: lo que se está haciendo con lo que se debe hacer, así como la calidad de la acción y resultados alcanzados.}
- k) Informe. Formulación, discusión previa y presentación del informe de auditoría interna.
- l) Seguimiento. Dar seguimiento a los hallazgos y recomendaciones presentados por el auditor interno para cerciorarse que su trabajo tuvo un resultado o beneficio positivo.

Brink y Witt (1999, pp.245-246) exponen que:

En virtud de que los estándares de auditoría son aplicables a cualquier auditoría, los procedimientos de auditoría pueden variar en cada asignación con base en la naturaleza de qué es lo que está siendo auditado y el alcance de la revisión. Los procedimientos de auditoría son acciones específicas o métodos usados para obtener la información necesaria que será usada para preparar el reporte de auditoría. En la auditoría interna los procedimientos están relacionados con las diversas fuentes de información debido al énfasis que aplica el auditor interno durante el proceso. Estos procedimientos típicamente involucran los siguientes tipos de acción:

*Comparación.* El auditor interno con frecuencia compara información relativa y analiza diferencias; por ejemplo, compara los costos actuales contra los presupuestos y los costos estándar, y revisa las explicaciones de las variaciones más significativas.

*Comprobación.* En adición a dar seguimiento a las partidas hasta los registros auxiliares, el auditor interno revisa los comprobantes que soportan los asientos y los importes en los reportes. Esto involucra la inspección de documentos sobre base de pruebas; aquí se puede aplicar muestreo de juicio o estadístico para llegar a apropiadas conclusiones sobre la validez de la información.

*Confirmación.* Si terceras partes envían documentación a los auditores, es de esperarse que ésta es confiable. En los últimos años los auditores se han extendido en el uso de la confirmación, especialmente en aquellos casos donde el control interno es débil o se han extraviado documentos del archivo. Ejemplo de ello es la confirmación de cuentas por pagar para detectar pasivos no registrados y la validación de cuentas de balance.

*Exploración.* En algunos casos el auditor debe explorar o examinar visualmente los registros y reportes para determinar si existen partidas especiales que requieran de una especial atención. Este procedimiento no es sustituto de las pruebas y permite al auditor familiarizarse con el sistema y áreas relevantes del mismo.

*Análisis.* Es a través del análisis como el auditor divide a un proceso o partida en las partes que los conforman. Este criterio facilita la revisión de aquellos elementos más importantes; además sirve para identificar causas principales o condiciones.

*Inquirir.* La información obtenida por la vía oral es un medio importante para explicar los hechos que están en los registros o que se desarrollaron por otras fuentes;

permite además al auditor interno el visualizar las actividades y procesos que están en operación y le proporciona elementos para revisiones adicionales. El auditor interno puede asegurar que serán revisadas las explicaciones provenientes de individuos de otros departamentos.

*Observación.* En este procedimiento se consideran todas las impresiones y observaciones que el auditor ha experimentado durante la asignación que le fue confiada. Observará la disposición física de la planta, el acomodo de equipo e inventarios, los procedimientos para la toma física de los inventarios. La coordinación y utilización del personal y otras operaciones de todo tipo. Estas observaciones darán un significado adicional a las revisiones efectuadas sobre datos proporcionados.

*Cálculo.* Como parte del trabajo de auditoría, el auditor deberá revisar sumas, restas, multiplicaciones y otro tipo de cálculos. Su revisión al control interno incluye los controles en el proceso electrónico de información; determinará la naturaleza y alcance de las pruebas a realizar.

De la revisión de las propuestas de Santillana y de Brink y Witt, es posible afirmar que ambos se complementan para que el auditor interno realice mejor su función.

## CAPITULO CINCO

### EL INFORME DE AUDITORIA

#### I.- NATURALEZA

El IMCP (1999, pp. 34) alude que:

El 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. Congruentemente con la afirmación anterior debe precisarse que no es posible que como resultado final del trabajo se presente una opinión fundamentada tipo dictamen sobre estados financieros, sobre el grado de eficiencia existente en la empresa.

Brink y Witt (1999, p.263) aseveran que:

El informe constituye la más sólida evidencia acerca del carácter profesional de las actividades de auditoría interna. Es uno de los aspectos de mayor interés a cualquier nivel de auditores internos, en especial para el auditor director, quien es en última instancia el responsable por la eficiencia del programa total de auditoría interna. Resulta de especial importancia reconocer que es más importante un buen informe de auditoría que la preparación del informe en sí; esto quiere decir que el informe refleja la filosofía básica y los conceptos relativos del enfoque de auditoría aplicado. Este enfoque incluye los objetivos marcados, las estrategias de soporte y políticas principales, los procedimientos aplicados en el trabajo de auditoría y la calidad de ejecución de los auditores asignados.

Basándose en lo anterior, se concluye que el informe de auditoría interna es el resultado del trabajo del auditor, por lo que es necesario realizarlo siempre de manera profesional con sugerencias positivas y necesarias para el área revisada y consecuentemente para la empresa; tomando en cuenta que realmente se contribuya al mejoramiento de la eficiencia administrativa y operacional, olvidando cuestiones personales o subjetivas.

#### II.-PROPOSITO

El IMCP (1999, pp. 33-34) acota que:

El informe sobre auditoría operacional es el producto terminado del trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conocen los altos funcionarios de la empresa de la labor del auditor.

Su contenido debe enfocarse a mostrar objetivamente, en su caso, los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la empresa y con los controles operacionales establecidos, lo que coincide fundamentalmente con la finalidad del examen realizado. Este enfoque permitirá así mismo, que de la solución dada a dichos problemas, surjan oportunidades que coadyuven al logro de mejoras en la eficiencia operativa y en última instancia, en la productividad. Para que la auditoría administrativa sea útil a la empresa, el informe debe ser ágil y orientado hacia la acción. Además, siempre que sea posible, debe cuantificarse el efecto de los problemas existentes y de los posibles cambios.

Brink y Witt (1999, p 263-264) añaden que el informe de auditoría interna cumple funciones importantes, tanto para el auditor como para la gerencia, por lo que debe redactarse cuidando que cuando menos se integre por:

- a) Conclusiones basadas en la auditoría. El informe sirve de base para resumir la evidencia obtenida durante la auditoría, con la presentación de hallazgos y conclusiones; representa el resultado final del trabajo de auditoría.
- b) Reportar condiciones. El informe reporta a la organización un resumen de las principales áreas que requieren de mejoras; esto es, el informe puede ser visto como una herramienta de que se vale la administración para conocer sus operaciones y para evaluar su ejecución. El informe señala que áreas están bien y cuales pueden ser susceptibles de optimizar.
- c) Marco de referencia de la acción administrativa. Las recomendaciones en el informe representan las conclusiones del auditor y las acciones que deben ser tomadas por la administración. Con base en las condiciones reportadas y en la identificación de causas, las recomendaciones sirven como marco de referencia para la toma de acciones para corregir deficiencias y mejorar las operaciones.
- d) Aclarar puntos de vista del auditado. Es normal que el auditado trate de mitigar las circunstancias o aclarar algunas situaciones en las que está en desacuerdo. Una clara posición del auditado y los comentarios del auditor ayudarán a puntualizar los criterios de la administración y proporcionarán bases para llegar a las decisiones que requieran las circunstancias.

Puede concluirse que el informe de auditoría interna es el producto final de la labor del auditor y representa el principal elemento con relación a la reputación del departamento de auditoría, por lo que debe ser preparado de manera imparcial y oportuna, en particular porque la influencia del área de auditoría crecerá en relación con la calidad de sus informes.

### III.- ESTRUCTURA

El IMCP (1999 pp. 35-36) declara que el contenido básico del informe normalmente debe incluir los tres elementos siguientes:

- a) Alcance y limitaciones del trabajo. Esta sección debe ser breve y en ella deben identificarse los objetivos del trabajo realizado: las operaciones sujetas a examen (así como las que se excluyen cuando pudiera existir alguna confusión); el criterio de prioridad establecido; la contratación específica, en su caso; las limitaciones; la participación de otros profesionales si la hubo, y la responsabilidad asumida sobre las labores que haya realizado;
- b) Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional. En esta parte del informe es conveniente presentar un resumen jerarquizado en el que resalten los hallazgos más significativos y se destaque el efecto de ellos, referenciado a una descripción más extensa en la que se proporcionen mayores datos sobre los problemas detectados, sus causas y consecuencias, ejemplo, etc.;
- c) Sugerencias para mejorar la eficiencia. Es conveniente que las sugerencias se incluyan inmediatamente después de que se señalaron las situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia de operación. Dichas sugerencias podrán ser específicas en los casos en que se tengan elementos para ello; en otras ocasiones las recomendaciones tendrán un carácter general.

Estas recomendaciones deben estar enfocadas a que se mejore la eficiencia citando casos específicos en los cuales puedan modificarse los procedimientos o criterios, cuantificando en lo posible los resultados previsibles de un cambio.

Santillana (1998 pp. 193-194) estipula que un típico informe de auditoría interna debe tener:

#### A. Principio

- a) Lugar y fecha de emisión.
- b) Destinatario (responsable de la entidad auditada o a quien se decida o defina deba recibir el informe).
- c) Antecedentes que dieron origen a la intervención de auditoría.
- d) Propósito de la intervención, de acuerdo a las instrucciones recibidas.
- e) Alcance de la revisión.
- f) Limitaciones al trabajo, impuestas por el personal auditado o las circunstancias.
- g) Personal asignado en la auditoría y tiempo empleado para el desarrollo del trabajo.

#### B. Cuerpo

- a) Hallazgos y observaciones.
- b) Secciones y apartados especiales dedicados a las violaciones o a los estándares administrativos o de operación; mejoras potenciales, según su naturaleza.
- c) Resumen evaluatorio de correcciones operadas durante la auditoría.

#### C. Final

- a) Opinión y conclusiones del auditor.
- b) Comentarios y puntos de vista de los auditados.

- c) Sugerencias y recomendaciones, indicando la fecha límite para su aplicación y compromisos asumidos por los auditados.
- d) Párrafo de cierre, mencionar las facilidades y atenciones brindadas al auditor.
- e) Firma.

Se puede concluir al redactar su informe, el auditor debe tomar en cuenta el fondo y la forma de los mencionados informes; es decir debe considerar elementos, soportes, conclusiones y la forma particular de expresar sus ideas.

Por lo que el informe de auditoría debe cumplir su cometido, tomando en cuenta la persona a quien se dirige, su preparación, su posición dentro de la organización y la oportunidad del mismo informe.



## **CAPITULO SEIS**

### **CASO PRACTICO: ANTECEDENTES Y DESARROLLO DE LA EMPRESA**

#### **I.- INTRODUCCION**

En el presente capítulo se tratará el caso de una organización real en México, Empresa Mueblera S.A. de C.V. (nombre ficticio) la cual, desde su fundación ha tenido cambios que reflejan la evolución de su mercado.

Sus tiendas han buscado mantenerse como la tienda familiar por excelencia en el norte del país.

En 1998, la entidad consolidó operaciones mediante el mejoramiento de márgenes, disminución de los gastos, aumento del volumen de ventas, mejoramiento de la cobranza, aumento de la calidad de cartera, e implementación de la promoción y mercadeo agresivo.

Actualmente la empresa sigue en proceso de expansión en el centro y sur del país.

#### **II. CONSTITUCION Y OBJETO SOCIAL**

Empresa Mueblera S.A. de C.V. fue constituida el 6 de mayo de 1980 ante notario público de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, y su objeto social es la fabricación de muebles y la compraventa de muebles en general a través de tiendas.

#### **III. CAPITAL SOCIAL**

Su capital social es variable y al 31 de diciembre de 1999, a valores nominales, se encuentra representado por ocho mil doscientas cinco acciones ordinarias, nominativas, íntegramente suscritas y pagadas, con valor nominal de un peso cada una. La empresa es de capital mexicano y los cinco accionistas son del norte del país.

#### **IV. PERSONAL Y ORGANIZACION**

En la actualidad cuenta con más de 6500 empleados distribuidos por todo el territorio nacional. Existen 1500 empleados en las bodegas y almacenes de la organización, quienes se

encuentran sindicalizados dentro del Sindicato del ramo mueblero; perteneciendo así este personal al área de distribución y logística. Además se cuenta con 1500 trabajadores en el área comercial, la cual forma parte de la dirección comercial.

Asimismo, el personal de confianza asciende a 3400 empleados, quienes se encargan de las áreas de sistemas, administración, contabilidad, recursos humanos y auditoría.

La organización cuenta con un director general encargado de cinco direcciones: auditoría interna, administración financiera, operaciones, comercial y recursos humanos (véase figura 1).

Cada tienda o sucursal se integra con un gerente comercial, dos supervisores, un promedio de cinco vendedores, dos cajeros, dos responsables del inventario de la tienda, dos encargados de crédito y cobranzas y una persona de limpieza.

Además, existen un gerente administrativo regional y un gerente regional comercial en cada una de las ocho zonas en las que se divide la República Mexicana.

## **V. OBJETIVOS POR AREAS FUNCIONALES**

La dirección general tiene el objetivo de apoyar en el crecimiento de la empresa a nivel nacional y de consolidar las operaciones, vender mas, sanear la cartera; Así como buscar que los miembros de la organización tomen decisiones inteligentes en tiempo y forma; impulsando el desarrollo de la propia gente.

La dirección de administración y finanzas tiene como objetivo ofrecer los recursos financieros, humanos y de sistemas al servicio de la operación, cuidando la optimización de los mismos, así como la mejora en la sistematización de los procesos operativos.

La dirección de operaciones debe consolidar la operación en los estados de la República Mexicana, pues el crecimiento en cuanto a apertura de tiendas será por etapas y regiones. Tiene que aprovechar todos los beneficios que la empresa ofrece: promociones agresivas y publicidad.

La dirección comercial tiene como objetivo generar mayor utilidad a la empresa a través de una correcta selección de productos a comercializar, una adecuada distribución via sistemas, precios competitivos en el punto de venta. Además de consolidar compras a nivel regional con productos acordes con las necesidades específicas de cada mercado; Así como introducir nuevos productos en las sucursales.

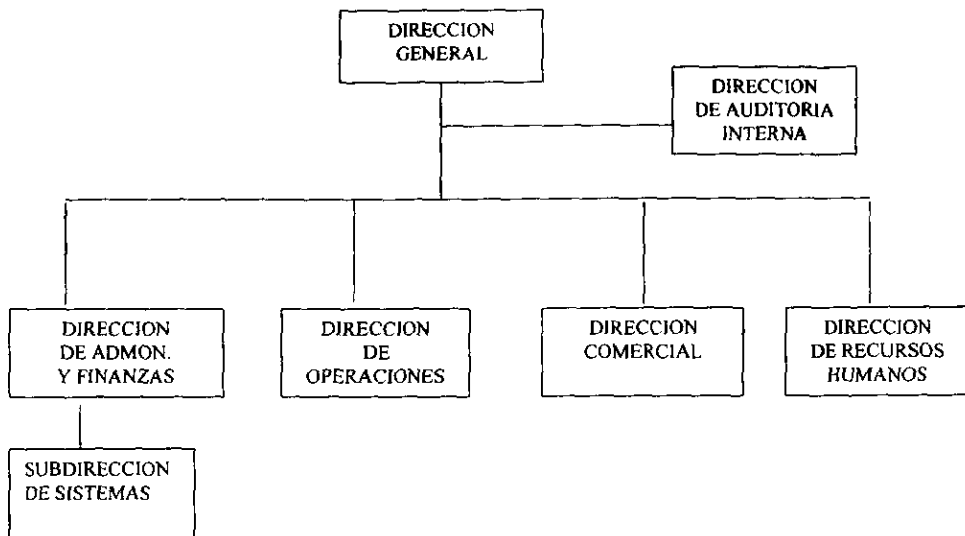
La dirección de recursos humanos debe prestar servicio a las áreas de la organización para cumplir con sus requerimientos de reclutamiento, selección y capacitación con los recursos idóneos para prestar el mejor servicio al cliente y brindar un servicio de calidad, con base a las políticas que dicta la empresa.

La dirección de auditoría tiene como objetivo contribuir al crecimiento de la organización salvaguardando sus activos, difundiendo los valores de la empresa, promoviendo la adherencia a las políticas y procedimientos establecidos, para lograr la eficiencia en las operaciones y detectar puntos a mejorar u oportunidad.

La subdirección de sistemas debe garantizar la operación de los sistemas y comunicaciones en las tiendas y centros regionales. Así como actualizarse en todos los avances y mejoras que a nivel corporativo se implementen.

Por lo anterior el principal reto del área de auditoría es desarrollar habilidades con actitud de servicio a las unidades de la empresa, para que no se considere al auditor un supervisor, sino un asesor y orientador con la meta de contribuir al crecimiento de la rentabilidad, eficiencia y productividad del negocio.

Figura 1  
Empresa Mueblera, S.A. de C.V.



Fuente: Elaborado por el autor

## VI. COBERTURA E INGRESOS POR TIENDA

En 1990, la organización inició su expansión en el contexto nacional comenzando con los estados del norte del país, llegando en 1997 a un total de 120 tiendas.

En 1998, comenzó su expansión en el centro y sur del país, abriéndose así 40 tiendas más, logrando al cierre de 1999 un total de 160 tiendas en toda la República Mexicana.

Se tiene como política que todos los inmuebles donde se establezcan las tiendas sean rentados.

La organización tiene ingresos mensuales promedio por tienda de aproximadamente \$ 2,500,000.00; manejando un margen de utilidad bruta del 80 por ciento.

## VII. PASIVOS CONTRAIDOS

La entidad contrató el 2 de enero de 1999 un crédito de la banca por \$ 550 millones, para adquirir mercancía. Esta se vendió exitosamente por lo que el financiamiento se pago al banco a su debido tiempo el 31 de marzo de 1999. Esta operación se repitió el primero de abril y el 1º de julio de tal forma que en un corto lapso se reflejan buenas ventas, se obtienen utilidades crecientes y se logra mantener unas finanzas sanas.

Para lograr lo anterior la dirección correspondiente evita distraer sus recursos financieros en otros propósitos; aunado a sanas políticas de compras, crédito, cobranzas, inventarios, y entre otras áreas de la empresa

## VIII. ESTRATEGIAS

Durante los primeros años se ha regido bajo tres estrategias fundamentales: sistema de crédito al consumo, consolidarse como la primera cadena nacional de tiendas y ofrecer una línea de productos básicos para el hogar.

Actualmente se tiene una orientación hacia los siguientes puntos: generar utilidades, consolidarse como líder en el segmento medio de la población mexicana, aprender, enseñar y crecer con la empresa en el conocimiento y la experiencia.

## **IX. MISION**

La misión de la organización engloba: crear valor para los accionistas, generar empleos, basados en una filosofía de crecimiento personal, profesional y económico, y contribuir al crecimiento de México.

La organización se enfoca en cinco rubros:

1. El personal.

Se invertirá en gente productiva y capacitada, que oriente su esfuerzo en resultados, con firmes valores personales, familiares y profesionales.

2. Red de distribución.

Se cuenta con una red de tiendas para poder satisfacer al segmento de mercado objetivo a nivel nacional. Además de integrar nuevos productos y servicios que se ofrece en las sucursales.

3. Tecnología.

Se contará con sistemas tecnológicos de punta, para el manejo de la información y la operación.

4. Crédito.

Con un éxito probado a lo largo de los años, se seguirá apoyando a los clientes a programar su presupuesto cuando realicen sus compras a crédito.

5. Publicidad.

Se mantendrán campañas en los medios publicitarios para la generación del tránsito en las tiendas y el mejor posicionamiento de la empresa.

## RESUMEN Y CONCLUSIONES

### I. RESUMEN

En el presente trabajo se trataron seis capítulos referentes a la auditoría interna; orientado a las evaluaciones administrativas y operacionales, con un importante enfoque al control interno.

Después de la introducción, en el segundo capítulo se describe el control interno: marco teórico, tipos, conceptos, objetivos generales y específicos. así como elementos. Se explica cómo las normas de auditoría que rigen el examen de estados financieros, obligan al contador público a efectuar el estudio y evaluación del control interno existente en la organización, que le sirva de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en el mismo control. Además, se destacan los controles administrativos existentes en una organización que permiten al auditor considerar la combinación de procedimientos de auditoría con base en el nivel de riesgo evaluado, y la eficiencia de la estructura del control interno existente en cada área.

En lo referente al capítulo tres se agregó un enfoque de la auditoría interna, con lo que respecta a la naturaleza, antecedentes, importancia, objetivos y conceptos de la auditoría administrativa y operacional; profundizando en este tipo de evaluaciones debido a que el autor considera que es importante dar este enfoque a la auditoría interna, ya que los aspectos fiscales y financieros relevantes los cubre principalmente el auditor externo.

En el capítulo cuatro se comentaron las funciones del área de auditoría interna, explicando temas como la evaluación de la planeación en la entidad, los objetivos, así como las estrategias a seguir en la auditoría interna. Asimismo, se citó la elaboración de programas de trabajo y el tipo de investigación de campo que ha de realizar el auditor interno, así como la metodología y procedimientos de auditoría interna.

En el capítulo cinco se describió el informe de auditoría interna, analizando su naturaleza, propósito y estructura, expresando así que el mencionado informe es el principal elemento que forma la reputación del equipo de auditoría en la organización.

En el capítulo seis se comentaron los antecedentes y desarrollo de la empresa a la que se enfocó el caso práctico, explicando la constitución y objeto social, el capital social, personal y organización, cobertura e ingresos por tienda, pasivos contraídos, estrategias, misión y objetivos por área, comentando lo anterior con el propósito de familiarizarse con la organización sujeta a revisión por el departamento de auditoría interna.

Finalmente se agregaron cuatro anexos en los que se especificó un manual de políticas y procedimientos del área de cajas y el cual es aplicable a las sucursales de la compañía; además, se detalló un programa de trabajo de evaluaciones administrativas, operativas y de seguimiento, así como el informe final de auditoría interna.

## II. CONCLUSIONES

Derivado de lo anterior, se concluye que es fundamental para el auditor evaluar el control interno para determinar la naturaleza y alcance de sus pruebas de auditoría. El conocimiento de los elementos del control interno permiten que el grupo de auditoría considere la combinación de procedimientos de auditoría con base en el nivel de riesgo evaluado y la eficiencia de la estructura del control interno existente.

El departamento de auditoría interna deberá contribuir y apoyar al mejor crecimiento y desarrollo de la organización, mediante el esfuerzo conjunto de las áreas de la empresa.

El principal reto del área de auditoría interna es desarrollar habilidades con actitud de servicio a las unidades de la entidad para que no se considere al auditor un supervisor, sino un asesor del negocio. Asimismo, debe enfocarse a cuestiones operativas y administrativas ya que éstas le permite detectar áreas de oportunidad dentro de la organización.

La importancia de la auditoría operacional radica en que se tiene el enfoque de mejora continua en la empresa, para lograr recomendaciones apropiadas para la productividad y eficiencia de la misma.



Es necesario contar con metodología, técnicas, normas y procedimientos definidos para ejercer las funciones de la auditoría interna en la compañía.

El informe de auditoría es el resultado final de la labor del auditor interno y representa el principal elemento para la reputación del departamento de auditoría, por lo que debe ser preparado de manera objetiva, imparcial y oportuna, en particular porque su influencia crecerá en relación a la calidad de sus informes.

Asimismo es importante que la empresa cuente con manuales de operación que permitan capacitar al personal, y lo apoyen durante el desarrollo de sus funciones operativas.

El papel del auditor interno puede ser determinante y tener una influencia relevante dentro de la organización dependiendo de su desarrollo profesional, ética; habilidades técnicas, conocimiento de las políticas y procedimientos de la entidad, y sus relaciones de trabajo con todo el personal de la misma.

## REFERENCIAS

- ARTHUR Andersen Co., 1999. *El enfoque de Auditoría de Arthur Andersen, Manual de práctica y entrenamiento*, México: A. Andersen.
- BACON, Charles A., 1998. *Manual de Auditoría Interna*, México: Limusa.
- BRINK, Víctor y Herman Witt, 1999 (4ª. ed.). *Auditoría Interna moderna*, México: ECAFSA.
- CAMACHO, Villavicencio César A., 1991. *Estudio de la auditoría administrativa vista por diferentes autores*, México: Tesis de licenciatura, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma del Estado de México.
- FERNANDEZ, Arena José A., 1974. *La auditoría administrativa*, México: Diana.
- INSTITUTO Mexicano de Contadores Públicos, 1999. *Auditoría operacional*, México: IMCP.
- INSTITUTO Mexicano de Contadores Públicos, 1999. *Normas y Procedimientos de Auditoría*, México: IMCP.
- LEONARD, William P., 1985. *Auditoría Administrativa*, México: Diana.
- ANONIMO, 1998 *Manual de políticas del área de cajas en las sucursales de la empresa*  
México: mimeografiado.
- RODRIGUEZ Valencia, Joaquín, 1984 (2ª. ed.). *Sinopsis de Auditoría Administrativa*, México: Trillas.
- SANTILLANA González, Juan Ramón, 1999. *Auditoría II*, México: ECAFSA.

SANTILLANA González, Juan Ramón, 1998. *Auditoría Interna: Administrativa, operacional y financiera*, México: ECAFSA.

**ANEXO I  
MANUAL DE POLITICAS DEL AREA DE CAJAS EN LAS SUCURSALES DE LA  
EMPRESA**

- I. OBJETIVO
- II. ALCANCE
- III. OBJETIVO ESPECIFICO
- IV. POLITICAS
- V. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DEL ARQUEO
- VI. PROCEDIMIENTO PARA LA SUPERVISION DE CAJAS

**I. OBJETIVO**

Presentar en una forma clara y práctica las políticas y procedimientos correspondientes a las operaciones que se originan dentro de Empresa Mueblera S.A. de C.V., así como respaldar y guiar las actividades tanto del personal directivo como de los empleados en general, con el propósito de simplificar el desarrollo de sus funciones.

**II. ALCANCE**

Departamento de cajas, departamento de nóminas, departamento de recursos humanos, Gerencias administrativas, departamento de pagos foráneos y tesorería, Dirección de seguridad y control de gastos.

**III. OBJETIVO ESPECIFICO**

El objetivo principal es que los ingresos propiedad de la compañía se depositen y se anclen en su oportunidad, no haya desfase o desviación de ingresos. detectar diariamente todo faltante y/o sobrante de la operación del negocio.

**IV. POLITICAS**

1. Será responsabilidad de la Gerencia administrativa que se elabore por su personal administrativo diariamente un arqueo de caja en todas las sucursales a su cargo y en aquellas tiendas satélites en que no haya personal administrativo, será responsabilidad del gerente comercial encargado de la tienda la elaboración de los arqueos.
2. Será responsabilidad del supervisor o encargado de cajas revisar que todos los retiros parciales, (Así como que vigilar que se estén llevando a cabo cada 2 horas o cada \$ 10,000.00 lo que ocurra primero) y los depósitos estén anclados en la caja de seguridad propiedad de la compañía de traslado de valores al final del día, así como que vigilar que se estén llevando a cabo.

3. El conteo del efectivo en los arqueos lo realizará el cajero, y el supervisor o gerente administrativo y en aquellas tiendas en que no exista éste, del gerente comercial constatará que los montos que indica el cajero sean correctos.
4. Toda la papelería los arqueos llevarán invariablemente nombre completo y firma de la cajera, y supervisor y/o gerente que lo valida.
5. Se deberá realizar un arqueo en aquellos casos:
  - a) Cuando exista cambio de cajera(o)
  - b) Cuando exista cambio de turno

En ambos casos se retirará el efectivo y se resguardará en la caja ancla.

6. Será responsabilidad de la cajera realizaran retiros parciales en efectivo de la caja, cada \$10,000.00 o cada 2 horas mínimo y resguardarlos en la caja ancla.
7. Es responsabilidad del gerente administrativo y en aquellas tiendas en que no exista éste, del gerente comercial verificar que todos los ingresos que se reciban por cajas sean depositados invariablemente a las cuentas concentradoras de ingresos.
8. Al inicio de operaciones del día, la caja sólo deberá contar con el fondo fijo o morralla.
9. Los valores existentes en caja de la sucursal serán exclusivamente los de la operación del día.
10. Dentro de la integración del corte se tendrá que distinguir el fondo fijo del resto del dinero de la operación.
11. Será responsabilidad del jefe inmediato administrativo y/o comercial supervisar el corte diario de caja.
12. Será responsabilidad del gerente administrativo y en aquellas tiendas en que no exista éste, del gerente comercial verificar en los casos en que exista faltante en el arqueo realizado, que los vales y los pagares se encuentren anexados a la póliza contable en el corte diario al final del día.
13. Será responsabilidad del gerente administrativo y en aquellas tiendas en que no exista éste, del gerente comercial firmar el corte diario, la póliza contable y las fichas de depósitos (sellada y firmadas por el Banco) que se envían al Departamento de contabilidad.
14. Cada cajero deberá operar con distinto número de clave de usuario y acceso confidencial al sistema de cajas previamente asignado por el área de auditoría de sistemas incluyendo a los empleados de nuevo ingreso que están en capacitación.
15. Todo cajero deberá operar la caja en su turno en forma independiente.

16. No deberán utilizar la misma gaveta de resguardo de efectivo dos cajeros en el mismo turno, teniendo cada uno la obligación de resguardar su efectivo por separado.
17. Se elaboran los siguientes documentos cuando exista faltante en la caja inferior a \$1,500.00:
  - a) Formato para descuento por nómina (Original y 2 copias)
  - b) Pagaré (original y 2 copias)
18. Será responsabilidad del departamento de contabilidad enviar a la gerencia de cajas corporativo los vales para descuento de nóminas y pagares para su análisis y tramite ante el Departamento de recursos humanos.
19. Será responsabilidad de la gerencia administrativa enviar el formato para descuento de nómina (original y copia) y el pagaré (original y copia) firmados en la póliza al Departamento de contabilidad.
20. Será responsabilidad de la gerencia de cajas corporativo sugerir al Departamento de recursos humanos las acciones a tomar, sobre los empleados que incurran en faltantes según tabla y reincidencia en los mismos.
21. La tabla antes mencionada será aplicable al siguiente personal:
  - a) Cajeras y supervisoras de caja.
  - b) Gestores de cobranza.
  - c) Choferes que reciban pagos en sus rutas.
  - d) Gerentes administrativos.
  - e) Gerentes y supervisores de ventas.
  - f) Gerentes de crédito y cobranza.
  - g) Y demás que desvíe ingresos de la caja sin que exista previa autorización de la dirección que corresponda y la gerencia de cajas corporativo.
22. En aquellos casos de desviación y/o desfase de ingresos de la caja se sancionará por igual. Tanto a la persona que autoriza como el personal de cajas por permitir que ocurran estas irregularidades y no denunciarlo. Y en aquellos casos en que sea tomado parte de los ingresos de la caja para la operación, sin previa autorización de la dirección del área correspondiente y cajas corporativo, serán sancionados los que permitan o autoricen.
23. La caja de ingresos no se deberá mezclar con la caja chica para gastos o erogaciones de la operación.
24. La recepción en dólares será únicamente en billetes y no se recibirá moneda fraccionaria.
25. El acceso al área de cajas será restringido, para todo el personal ajeno a ésta.

26. Será responsabilidad de la gerencia administrativa enviar las fichas de depósitos firmadas y selladas por el banco al departamento de contabilidad, según calendario para el envío de cortes de caja, autorizado por la gerencia de contabilidad.
27. Será responsabilidad de la gerencia administrativa el solicitar al departamento de contabilidad un estado de cuenta de deudores diversos, cuando un empleado rompa relaciones laborales.
28. Será responsabilidad de recursos humanos tener actualizado su estado de cuenta del empleado.
29. Los faltantes de \$3.01 a \$400.00 serán descontados en un solo pago, o sea a la quincena próxima, posterior al evento.
30. Los faltantes de \$400.01 hasta \$1,500.00, serán liquidados por el empleado en un lapso no mayor a 3 meses los cuales serán descontados de su nómina.
31. Será responsabilidad de la gerencia administrativa, validar que al recibir la notificación de la baja de un cajero o empleado, no cuenta con vales (o faltantes) pendiente por descontar de su nómina. En caso de que existan, éstos deberán ser descontados de su finiquito.
32. Será responsabilidad del gerente administrativo y en aquellas tiendas en que no exista éste, del gerente comercial la elaboración de la acta administrativa en los casos que el empleado no acepte firmar el pagaré y/o el vale para descuento de nóminas, esta acta se deberá elaborar en presencia del empleado y en la cual se asentará la veracidad de los hechos.
33. Enviará a la Junta de Conciliación y Arbitraje copia del acta administrativa, anexando a esta la documentación soporte que respalden el hecho indicado en la misma (liquidación de cajera(o) y reportes del sistema).

## **V. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DE ARQUEO**

### **Persona que realiza el arqueo**

1. Acudirá al área de cajas para realizar un arqueo y se identificará con el gafete de la empresa.

### **Cajera**

2. Confirmará con su jefe inmediato o gerente administrativo, que la persona sea autorizada para la elaboración del arqueo.

### **Persona que realiza el arqueo**

3. Solicitará a la cajera que cuente el efectivo y lo separe por denominación; así como los demás documentos que se encuentren en la caja:
  - a) Cheques.
  - b) Vouchers de American Express, Visa y Master Card.

4. Solicitará a la cajera la apertura de todos los espacios y equipos adicionales del área de caja tales como cajas fuertes, archiveros, escritorios, cajas pequeñas de fondos fijos y cualquier otro lugar donde pudiese haber valores, para verificar que en ese momento ya no existan valores o comprobantes que hayan sido tomados en cuenta en el arqueo.
5. Verificará que los montos de efectivo correspondan a lo indicado por la cajera y lo anotará en la liquidación de cajera(o).

**Persona que realiza el arqueo**

6. Solicitará que abra la caja ancla en caso de ser necesario para que se realice el conteo de los valores anclados del depósito y las entregas si existiere.
7. Solicitará a la cajera que extraiga de la caja ancla propiedad de la compañía de traslado de valores las bolsas contenedoras del importe a depositar.
8. Solicitará a la cajera que abra las bolsas contenedoras del importe a depositar y cuente el efectivo y los cheques.
9. Verificará en presencia de la cajera que los montos de efectivo correspondan a lo indicado por la cajera y lo anotará en la Liquidación de Cajera(o).
10. Solicitará a la cajera que deposite en las bolsas contenedoras (nuevas bolsas y nueva remisión) los importes nuevamente y los regrese a la caja ancla.
11. Imprimirá del sistema los reportes que sirvan para conocer lo operado en la caja.
12. Revisará el reporte emitido por el sistema contra efectivo de caja para conciliar papelería contra ingresos para determinar si es correcto lo ingresado, con lo que menciona el reporte y anotará el resultado (sobrante o faltante) en la liquidación de cajera (o) en el renglón destinado para ello.

**Persona que realiza el arqueo**

13. Elaborará un vale para descuento de nómina y pagaré (original y 2 copias) si el resultado es un faltante real de la cajera mayor a \$ 3.01 y menor a \$ 1.500.00 como resultado de la revisión de la caja.

**Persona que realiza el arqueo**

14. Solicitará a la cajera que firma ambos documentos.
15. Distribuirá la papelería del arqueo realizado de la manera:

Gerente administrativo o gerente comercial.

Original de la liquidación de cajera(o).

2da. Copia del vale para descuento de nómina firmado por la cajera.

2da. Copia del pagaré.



**Cajera**

Original y 1er copia del vale para descuento de nómina.

Original y 1er copia del pagaré.

**Gerente administrativo y en aquellas tiendas en que no exista éste, del gerente comercial.**

16. Archivaré la papelería que le fue entregada como evidencia de la elaboración del arqueo que se efectuó.

**Gerente administrativo y en aquellas tiendas en que no exista éste, del gerente comercial:**

17. Firmaré la liquidación diaria global al final del día y la póliza contable y en esta última verificaré que se encuentren anexados el vale para descuento de nómina y el pagaré, que se enviarán al departamento de contabilidad.

**Cajera**

18. Incluiré el original y copia del vale para descuento de nómina y pagaré del faltante del corte, al finalizar el turno en la liquidación de cajera (o) del día, como soporte de la póliza contable.

**Gerente administrativo y en aquellas tiendas en que no exista éste, del gerente comercial:**

19. Firmaré los vales para descuento de nóminas y pagarés y los enviaré como anexos a la póliza contable, al departamento de contabilidad en original y copia.

**Departamento de contabilidad**

20. Contabilizaré documentos (vales para descuento de nómina y pagaré) y se quedara con la copia para su archivo y enviaré original a cajas corporativo.

**Departamento de cajas corporativo**

21. Recibiré documentos originales (vales para descuento de nóminas y pagarés) los validaré, analizaré, sugeriré las acciones a tomar según el monto como lo estipula la tabla mencionada en el apartado de políticas de este manual y enviaré al departamento de recursos humanos para su aplicación.

### **Recursos humanos**

22. Realizará las acciones pertinentes según el caso (descontará vía nómina, o rescindirá contrato o turnará a la Dirección de seguridad y Dirección de auditoría, para su seguimiento).

## **VI. PROCEDIMIENTO PARA LA SUPERVISION DE CAJAS**

### **Encargado de turno y/o supervisor de cajas**

1. Validará que el efectivo que se recibe corresponda al fondo fijo que entregó a la cajera y le regresará el vale de entrega de efectivo.
2. Emitirán los reportes correspondientes y como resumen el reporte 03 consolidado de movimientos en todos los sistemas de venta por los ingresos que se hayan recibido para determinar el total de los mismos recibidos en el día este en el sistema comercial.
3. Determinarán el faltante o el sobrante del empleado, según la liquidación de cajera(o).
4. Elaborará un vale para descuento de nómina y un pagaré (Original y 2 copias) en caso de que el faltante sea mayor a \$ 3.01 y solicitará a el(a) cajero(a) que lo firme.

### **Cajera(o).**

5. Firmará el vale para descuento de nómina y el pagaré por el faltante que arrojó su liquidación de cajera(o) de cajas al final de la operación.

### **Encargado de turno y/o supervisor de cajas**

6. Elaborará la "liquidación diaria global" que es la suma de todas las liquidaciones de cajero, en base al reporte de por tienda (sistema STORIS) y el resumen de movimientos por sistema de venta (En el comercial), lo anterior es con el fin de elaborar el reporte de depósitos y que sirva de soporte de la póliza contable y así mismo conocer los cajeros que ingresaron a ese negocio.

### **Encargado de turno y/o supervisor de cajas**

7. Enviará vale para descuento de nómina del faltante a la gerencia administrativa.

### **Gerente administrativo**

8. Autorizará el vale para descuento de nómina para ser desconectado de la nómina al empleado.

**Departamento de contabilidad**

9. Contabilizará documentos (vale para descuento de nómina y pagaré) y se quedará con la copia para su archivo y enviará original a cajas corporativo.

**Departamento de cajas corporativo**

10. Recibirá documentos originales (vale para descuento de nóminas y pagarés) los validará analizará, sugerirá las acciones a tomar según el monto como lo estipula la tabla mencionada en el apartado de políticas de este manual y enviará al departamento de recursos humanos para su aplicación.

**Recursos humanos**

11. Realizará las acciones pertinentes según el caso (descontará vía nómina, o rescindirá contrato o tomará acción penal por medio de la dirección de seguridad y dirección de auditoría).

**Asiento contable**

**Departamento de contabilidad**

Realizará los asientos contables según sea el caso.

Fuente: adaptado del original de Empresa Mueblera, S.A. de C.V. (nombre ficticio).

## **ANEXO II**

### **PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

#### **PRIMERO: PROCEDIMIENTOS PRELIMINARES**

- I. Encabezado
- II. Objetivo de auditoría
- III. Estudio general
- IV. Análisis
- V. Control interno

#### **SEGUNDO: PLANEACION**

- I. Objetivo
- II. Estrategias
- III. Decisiones
- IV. Presupuestación

#### **TERCERO: ORGANIZACION**

- I. Estructura organizacional
- II. Unidades administrativas
- III. Autoridad
- IV. Cultura organizacional

#### **CUARTO: INTEGRACION**

- I. Recursos humanos
- II. Recursos materiales
- III. Recursos financieros

#### **QUINTO: DIRECCION**

- I. Factor humano
- II. Motivación
- III. Liderazgo
- IV. Comunicación

#### **SEXTO: CONTROL**

- I. Estándares
- II. Presupuestación
- III. Productividad
- IV. Control preventivo
- V. Sistemas de información

**PRIMERO: PROCEDIMIENTOS PRELIMINARES**

**I. Encabezado**

**UNIDAD ADMINISTRATIVA, ACTIVIDAD O FUNCION A AUDITAR:**

**FECHA O PERIODO QUE SE AUDITA:**

**PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA.**

**II. Objetivo de auditoría**

1. Precisar claramente el objetivo que se persigue en cada auditoría.

**III. Estudio general**

Con base en el cuestionario de estudio general, obtener y evaluar:

1. Datos generales.
2. Datos comerciales.
3. Organización.
4. Datos de volúmenes.
5. Datos financieros.

**IV. Análisis**

Con base en formatos y apoyos complementarios, analizar y evaluar:

1. Estructura organizacional.
2. Puestos y/o actividades principales.
3. Costo-hombre de cada actividad de la función sujeta a auditoría.
4. Elaborar y evaluar cuadro de distribución costo-cargas de trabajo.
5. Procedimientos de operación.
6. Formas de papelería.
7. Archivos.
8. Sistema de información

**V. Control interno**

Estudiar y evaluar el control interno aplicable a la función sujeta a auditoría.

# **ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA**

Anexo II. Programa de auditoría administrativa.

69

## **SEGUNDO: PLANEACION**

### **I. Objetivo**

1. Evaluar si la misión de la función sujeta a auditoría es congruente con la misión de la entidad.
2. Investigar si el personal auditado conoce la misión de la entidad y de la función en que participa.
3. Investigar los objetivos y metas de la función sujeta a auditoría. Evaluarlos.
4. Investigar si el personal auditado conoce los objetivos de la función en la que participa.
5. Evaluar la jerarquización de esos objetivos y si se está cumpliendo.
6. Investigar si se aplica la Administración por Objetivos. Evaluar la calidad y precisión de su fijación.
7. Investigar si el personal auditado conoce los objetivos que le son aplicables.
8. Investigar si da seguimiento para que el personal cumpla con los objetivos que le conciernen.

### **II. Estrategias**

1. Identificar las estrategias seguidas para el establecimiento y logro de la misión y objetivos.
2. Evaluar la congruencia de las estrategias con los objetivos a cumplir.
3. Evaluar la calidad y soporte de la planeación estratégica.
4. Investigar y evaluar la frecuencia con que se revisan y actualizan las estrategias.
5. Evaluar las premisas y pronósticos base para el planeamiento de estrategias.

### **III. Decisiones**

1. Evaluar la calidad y soporte de las alternativas u opciones disponibles para la toma de decisiones en materia de planeación.
2. Evaluar la calidad de decisiones sobre la marcha o ante condiciones de incertidumbre.

### **IV. Presupuestación**

1. Verificar que todo el proceso de planeación haya sido llevado al terreno de la cuantificación a través del presupuesto de operación y del de inversión.
2. Evaluar la calidad y soporte del presupuesto de operación y del de inversión.

## **TERCERO: ORGANIZACIÓN**

### **I. Estructura organizacional**

1. Evaluar la estructura organizacional formal de la entidad.
2. Evaluar la estructura organizacional formal de la función sujeta a auditoría.
3. Evaluar los impactos y repercusiones (favorables y desfavorables) de los grupos de organización informal que se han gestado dentro de la función sujeta a auditoría.

## **II. Unidades administrativas**

1. Evaluar la calidad de decisión en el establecimiento de unidades administrativas (departamentos, jefaturas, áreas, secciones, funciones, etc.)
2. Evaluar la congruencia de las unidades administrativas con la administración por objetivos y el presupuesto por áreas de responsabilidad.

## **III. Autoridad**

1. Investigar si el personal auditado entiende claramente los tipos de autoridad lineal, staff y funcional que inciden dentro de su ámbito.
2. Evaluar si el organigrama de la función a auditar distingue los tres tipos de autoridad.
3. Investigar el grado de aceptación y respeto del personal auditado a los tres tipos de autoridad.
4. Evaluar la calidad en la delegación de autoridad.

## **IV. Cultura organizacional**

1. Evaluar la congruencia entre la planeación y la organización.
2. Evaluar el grado de flexibilidad organizacional.
3. Revisar el nivel de actualización del manual de organización y de las descripciones de puestos.
4. Investigar el grado de respeto y aceptación a lo contemplado en el manual de organización, en las descripciones de puestos y en los manuales de operación.
5. Investigar y evaluar si el personal auditado conoce y comprende la importancia de su participación dentro de la organización.

## **CUARTO: INTEGRACION**

### **I. Recursos humanos**

1. Evaluar los criterios y políticas en materia de reclutamiento, selección y desarrollo de personal.
2. Investigar que el personal sea acorde con el puesto que ocupa.
3. Evaluar las políticas en materia de evaluación, promoción y remuneraciones al personal.
4. Evaluar criterios y políticas en materia de capacitación.
5. Investigar y evaluar criterios y políticas en materia de formación de personal de carrera.
6. Evaluar la calidad en el manejo de conflictos laborales.

### **II. Recursos materiales**

1. Evaluar la correcta ubicación del área de compras de manera que asegure independencia de acción y evite conflicto de intereses.
2. Revisar y evaluar las políticas de compras con inventarios para evitar excesos o carencias.
3. Revisar y evaluar las políticas de compras con las relativas a recursos financieros para comprar en las mejores condiciones financieras.

### **III. Recursos financieros**

1. Evaluar la adecuada recurrencia de obtención de recursos por fuentes internas o propias y por fuentes externas.
2. Evaluar el proceso de egresos en su conjunto con un enfoque de máximo aprovechamiento de los recursos financieros disponibles.

## **QUINTO: DIRECCION**

### **I. Factor humano**

1. Evaluar ña conducta del os directivos hacia sus subordinados en aspectos tales como respeto, trato digno, apoyo a su creatividad e innovación, comunicación, etc.

### **II. Motivación**

1. Evaluar la calidad de motivación de los directivos hacia sus subordinados.
2. Evaluar la calidad de atención a la cadena necesidad-deseo-satisfacción.
3. Evaluar la calidad de trato con equidad.

### **III. Liderazgo**

1. Evaluar el grado de influencia de directivos hacia subordinados a través del liderazgo.
2. Evaluar la calidad de la conducta y el estilo del liderazgo.
3. Evaluar las conductas de los directivos como ejemplo a seguir.

### **IV. Comunicación**

1. Evaluar la calidad del proceso de comunicación: ascendente y descendente; Escrita, verbal y expresiva.
2. Identificar las barreras y fallas en el proceso de comunicación. Evaluar las acciones emprendidas para su eliminación o atemperación.
3. Investigar y evaluar el uso o adopción de métodos modernos de comunicación.

## **SEXTO: CONTROL**

### **I. Estándares**

1. Evaluar la calidad en el desarrollo , determinación y establecimiento de estándares.
2. Verificar que los estándares midan desempeño y detecten desviaciones.
3. Evaluar la objetividad de los estándares.
4. Verificar que el personal se apege a los estándares, y no los estándares al personal.



## **II. Presupuestación**

1. Evaluar el proceso de elaboración del presupuesto de operación y del presupuesto de inversión.
2. Verificar que los estándares estén conectados con los presupuestos.
3. Verificar que los presupuestos estén integrados a la contabilidad y se informe del ejercicio presupuestal –con sus variaciones- a través de los estados financieros.

## **III. Productividad**

1. Verificar que la productividad sea medida comparándola a través del ejercicio presupuestal.
2. Verificar que la productividad sea medida, además, con procedimientos alternos, como son: investigación de operaciones, redes de tiempo-eventos, ingeniería de valor, simplificación del trabajo, círculos de calidad, etc.

## **IV. Control preventivo**

1. Verificar y evaluar que la filosofía de la administración tienda más hacia el control preventivo que el correctivo.
2. Verificar que el control en su conjunto tienda a asegurar que la información sea correcta y oportuna, la salvaguarda de activos, la operación eficiente, y el respeto y apego a políticas prescritas por la administración.

## **V. Sistema de información**

1. Evaluar que el sistema de información, como elemento de control, sea el adecuado: no más, no menos.
2. Investigar la suficiencia y oportunidad en el suministro de información: la de rutina y la de excepción o urgente.
3. Investigar y evaluar que la información administrativa y de operación concuerde o se consistente con la información financiera.

Fuente: adaptado del original de Empresas Muebleras, S.A. de C.V. (nombre ficticio).

### **ANEXO III PROGRAMA DE AUDITORIA OPERACIONAL**

- I. PROCEDIMIENTOS PRELIMINARES
- II. PROCEDIMIENTO PARA EL AREA DE COMPRAS
- III. PROCEDIMIENTO PARA EL AREA DE RECEPCION
- IV. PROCEDIMIENTO PARA EL AREA DE INVENTARIOS Y ALMACEN
- V. PROCEDIMIENTO PARA EL AREA DE MERCADOTECNIA
- VI. PROCEDIMIENTO PARA EL AREA DE NOMINAS
- VII. PROGRAMAS DE AUDITORÍA DE SEGUIMIENTO

#### **I. PROCEDIMIENTOS PRELIMINARES**

##### **1. Objetivo de la auditoría**

Precisar claramente el objetivo que se persigue en cada auditoría.

##### **2. Estudio general**

Con base en el Cuestionario de Estudio General, obtener y evaluar:

1. Datos generales.
2. Datos comerciales.
3. Organización.
4. Datos de volúmenes.
5. Datos financieros.

##### **3. Análisis**

Con base en formatos y apoyos complementarios, analizar y evaluar:

1. Estructura organizacional.
2. Puestos y/o actividades principales.
3. Costo-hombre de cada actividad de la función sujeta a auditoría.
4. Elaborar y evaluar cuadro de distribución costo-cargas de trabajo.
5. Procedimientos de operación.
6. Formas de papelería.
7. Archivos.
8. Sistema de información.

##### **4. Control interno**

Estudiar y evaluar el control interno aplicable a la función sujeta a auditoría.

## **II. PROCEDIMIENTO PARA EL AREA DE COMPRAS**

1. Verificar que la función de compras sea independiente de las actividades de recepción, inspección, almacenes y cuentas por pagar.
2. Evaluar procedimientos para determinar necesidades de compras. Hacer pruebas para determinar la justificación de esas necesidades.
3. Evaluar procedimientos de autorización de compras. Hacer pruebas para verificar se cumplan requisitos de autorización.
4. Verificar la existencia de catálogo de proveedores, actualizado. Hacer pruebas para verificar la adecuada selección y concurso de proveedores.
5. Evaluar procedimientos para efectuar las compras. Hacer pruebas para cerciorarse de la corrección de las compras.
6. Evaluar procedimientos aplicados en el seguimiento a las compras fincadas. Hacer pruebas para verificar el adecuado seguimiento.
7. Evaluar procedimientos seguidos para dar por concluida una compra. Hacer pruebas para verificar la correcta conclusión de las compras.
8. Evaluar procedimientos de pago de adquisiciones. Hacer pruebas para asegurar se cumpla con las condiciones pactadas.
9. Investigar compras efectuadas por otros conductos ajenos o adicionales al grupo formal de compras. Evaluar procedencia y justificación.

## **III. PROCEDIMIENTO PARA EL AREA DE RECEPCION**

1. Evaluar los procedimientos que aplica el grupo de compras al de recepción para notificarle el financiamiento de compras. Hacer pruebas para verificar el cumplimiento al procedimiento.
2. Evaluar procedimientos de entrega de materiales por parte del proveedor. Hacer pruebas para cerciorarse que la entrega es de acuerdo a lo pactado.
3. Hacer pruebas para verificar que lo recibido coincide con lo comprado y remisionado, tanto en cantidad como en especificaciones.
4. Evaluar procedimientos seguidos para turnar lo recibido a las áreas que correspondan. Hacer pruebas para verificar que el procedimiento es adecuado y respetado.
5. Evaluar procedimientos aplicados para notificar al área de cuentas por pagar y otras interesadas la recepción de mercancía. Hacer pruebas para verificar que el procedimiento es adecuado y respetado.

## **IV. PROCEDIMIENTOS PARA EL AREA DE INVENTARIOS Y ALMACENES**

1. Verificar que la función de almacenes sea independiente de las actividades de compras, recepción, inspección y cuentas por pagar.
2. Evaluar procedimientos para determinar el tipo de materiales y cantidades de ellos que se van a mover dentro de los almacenes. Hacer pruebas para evaluar la calidad de decisiones tomadas al respecto.

3. Evaluar los métodos y formas de almacenamiento de los materiales de tal manera que se cumpla con requisitos de guarda en buen estado, salvaguarda contra actos indebidos, y disponibilidad.
4. Evaluar procedimientos para entrega de materiales a requirientes. Hacer pruebas sobre la procedencia de salidas de almacén.
5. Evaluar métodos de control instaurados con respecto a las entradas y salidas de almacén y registros de existencias, por ejemplo kardex. Hacer pruebas para verificar que dichos métodos son respetados.
6. Evaluar políticas adoptadas para el manejo de material en las siguientes condiciones: sobrantes de producción sin uso específico futuro y material deteriorado, gastado u obsoleto. Hacer prueba para evaluar decisiones que se hayan tomado al respecto.
7. Evaluar los criterios operativos adoptados para la toma física periódica de inventarios en aspectos tales como:
  - a) Frecuencia; Justificación.
  - b) Impacto en la operación general por no surtimientos durante la toma de inventarios.
  - c) Programación e instructivos preparados al respecto.
  - d) Preparativos físicos de acomodo de materiales. en conexión con tarjetas de toma de inventarios.
  - e) Proceso de toma física.
  - f) Recolección y proceso de resultados.
  - g) Turno y apoyo a contabilidad en la valuación y conclusiones finales. Investigación de diferencias significativas.

#### **V. PROCEDIMIENTO PARA EL AREA DE MERCADOTECNIA**

1. Evaluar procedimientos para determinar las estrategias aplicables a la relación producto-mercado. Examinar los estudios que soportan las decisiones tomadas al respecto.
2. Evaluar el proceso de planeación y desarrollo de productos a ser colocados en el mercado.
3. Evaluar procedimientos para determinar canales de distribución y ventas. Hacer estudios que permitan evaluar la relación costo-beneficio de los canales elegidos.
4. Evaluar la calidad de acciones de soporte y atención a clientes.
5. Evaluar la rentabilidad del gasto aplicado en la promoción de ventas.
6. Evaluar la calidad de la distribución como soporte de ventas.
7. Evaluar la eficiencia y efectividad del esfuerzo de ventas.
8. Evaluar congruencia entre las políticas de venta y las políticas de crédito.

#### **VI. PROCEDIMIENTO PARA EL AREA DE NOMINAS**

1. Evaluar procedimientos y controles sobre la información base para la elaboración de las nóminas. Hacer pruebas para cerciorarse de la validez de esas bases.
2. Evaluar procedimientos aplicados para la elaboración de las nominas. Hacer pruebas para cerciorarse de su justificación.
3. Evaluar procedimientos aplicados para el pago de nominas. Investigar y hacer pruebas con el personal para recabar opiniones o recomendaciones sobre el proceso de pago de las nóminas.

4. Evaluar procedimientos aplicados sobre sueldos no cobrados o reclamados con oportunidad, deducciones efectuadas y cumplimiento con obligaciones impositivas aplicables a las nóminas.

## **VII. PROGRAMAS DE AUDITORIA DE SEGUIMIENTO**

1. Anexar a los papeles de trabajo de esta auditoria de seguimiento, un ejemplar del informe de la auditoria que corresponda y copia de las minutas o actas que consignan los compromisos de acción sobre las observaciones o hallazgos sujetos a seguimiento.
2. Hacer relación de observaciones o hallazgos susceptibles de seguimiento.
3. Investigar las acciones emprendidas para dar solución a las observaciones o hallazgos sujetos a seguimiento.
4. Evaluar las acciones emprendidas:
  - a) Si tales acciones fueron resolutivas, concluir con el proceso.
  - b) Si no se emprendió ninguna acción, o si las acciones tomadas no resolvieron el problema, investigar las causas.
5. Evaluar el impacto o efecto de observaciones o hallazgos subsistentes.
6. Preparar informe de auditoria de seguimiento que señale tanto observaciones o hallazgos resueltos como subsistentes. Proponer acciones o medidas resolutivas.

Fuente: adaptado del original de la Empresas Muebleras S.A. de C.V. (nombre ficticio)

**ANEXO IV**  
**INFORME FINAL DE AUDITORIA INTERNA**

Sr. Adrián Morales Hidalgo  
Gerente Regional México D.F.  
Empresa Mueblera, S.A. de C.V.  
México, D.F.

Estimado Sr. Morales:

De conformidad con nuestro programa anual de auditoría, hemos concluido con la revisión de las actividades de Suministro de Empresa Mueblera S.A. de C.V. La revisión cubrió operaciones por el período comprendido del 1º de enero al 31 de diciembre de 1998. La revisión fue hecha por el Lic. Francisco Arriaga y un asistente durante el período del 3 de enero al 31 de marzo de 1999.

Alcance

Nuestro trabajo de auditoría fue efectuado de conformidad con estándares de auditoría generalmente aceptados. Nuestra revisión se limitó al área de suministros y las actividades de cómputo que le son relativas.

Resumen de aspectos principales

1. El departamento de suministros está excedido en inventarios al 31 de diciembre de 1984 por un total de \$ 875,000 dando origen a inversiones innecesarias y sobrecupo de los almacenes.

2. La facturación de tiempo de computador fue realizada a cuotas superiores a las autorizadas por un importe total en exceso de \$ 1,215,000 por el año de 1998.

#### Hallazgos de auditoría y recomendaciones.

1. Exceso de inventarios El departamento de suministros está excedido en inventarios al 31 de diciembre de 1998 por un total de \$ 875,000 resultado de compras no indispensables o necesarias. Durante el año de 1998 Empresa Mueblera S.A. de C.V. tuvo un promedio de \$ 650,000 ociosos en inventarios ocasionando costos de capital de \$ 351,000 causados por el pago de intereses a la tasa promedio del 54% prevaleciente durante el año de referencia.
2. El exceso de inventarios fue causado en parte por el hecho de que la empresa no registró devoluciones de partes devueltas de las áreas de producción, como resultado, las compras fueron financiadas sobre la base de unos registros que no reflejan las devoluciones apuntadas. Aun cuando los registros fueron ajustados al cierre del ejercicio para que reportaran las existencias físicas, la información que suministraron durante el año fue errónea.

#### Recomendaciones

1. A. Se deben revisar los procedimientos para que permitan registrar las partes no usadas devueltas de las áreas de producción.
2. Reducir compras hasta que se absorban los sobrantes de inventarios.

#### Comentarios del auditado.

El personal de Empresa Mueblera S.A. de C.V. está de acuerdo con los hallazgos y recomendaciones y empiezan a adoptar medidas correctivas. Sin embargo, con respecto a las cuotas de tiempo de computador, solicita que se mantenga una reserva de \$ 75,000 para iniciar el año de 1999.

El departamento de auditoría interna desea expresar su agradecimiento por la cooperación recibida durante la revisión por parte del personal y funcionarios de Empresa Mueblera S.A. de C.V.

Atentamente

Francisco Arriaga

Gerente Regional de Auditoría México D.F.

Fuente: adaptado de Brink y Witt.