

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTILÁN**

**PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS PRELIMINARES
COMO HERRAMIENTA FUNDAMENTAL EN LOS
TRABAJOS DE AUDITORÍA**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A:

MAURA GÓMEZ PÉREZ

ASESOR: L.A.E. REGINO QUIROZ SOLÍS

CUAUTILÁN IZCALLI, EDO. DE MÉX.

2006



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.

DEDICATORIAS

A Dios:

Gracias padre porque desde
el principio de mi existencia
me ayudaste

A mi madre y mi padre:

A pesar de que ella ya no esta,
ella me enseñó: paciencia y
gracias a ella, soy lo que soy.

Gracias a él, aprendí lo que es:
el sentido de la responsabilidad.

Gracias a lo dos, por darme lo
que nunca les pedí: la vida.

A mis hermanos:

Gracias a todos, sin ustedes
no sería lo que hasta ahora soy.

A mi hija y mi esposo:

Por estar conmigo, por sus detalles maravillosos y llenos de humor por su apoyo en esta etapa de mi vida.

A todos aquellos que he tenido la fortuna y el placer de conocer:

Gracias, por tener la dicha de haberme y haberlos conocido en algún lapso de mi vida; por que sin todos ustedes, hoy no hubiera logrado esto.

A mi asesor y maestros:

Gracias por darme ánimos para seguir adelante, por tener tiempo para revisar mi tesis y por todos los conocimientos y experiencias que he adquirido de todos ustedes.

ÍNDICE GENERAL

PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS PRELIMINARES COMO HERRAMIENTA FUNDAMENTAL EN LOS TRABAJOS DE AUDITORÍA

	PÁG.
INTRODUCCIÓN.....	i
CAPÍTULO 1. GENERALIDADES.....	1
1.1. Conceptos de administración y proceso administrativo.....	1
1.2. El proceso administrativo.....	2
1.3. Ubicación de la planeación dentro del proceso administrativo.....	16
1.4. Conceptos y tipos de auditorías.....	19
CAPÍTULO 2. PLANEACIÓN.....	27
2.1. Antecedentes.....	27
2.2. Concepto y objetivo.....	35
2.3. Tipos de planeación.....	36
CAPÍTULO 3. (MANUALES) Y PROCEDIMIENTOS.....	46
3.1 Tipos de manuales.....	46
3.2 Antecedentes y definiciones de procedimientos.....	56
3.3 Naturaleza y clasificación.....	58
3.4 Estudio y análisis de los procedimientos.....	60
CAPÍTULO 4. EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	65
4.1 Definición y elementos del sistema de control Interno... ..	65
4.2 Objetivos del sistema de control interno.....	69
4.3 Factores del ambiente de control.....	71
4.4 Evaluación preliminar.....	74

CAPÍTULO 5. CASO PRÁCTICO.....	78
5.1 Antecedentes, objetivo y enfoque para su elaboración.....	78
5.2 Entorno y problemática.....	79
5.3 Bases de preparación.....	80
5.4 Propuesta de procedimientos preliminares como herramienta fundamental en los trabajos de auditoría.....	82
 CONCLUSIONES.....	 161
 BIBLIOGRAFÍA.....	 165

INTRODUCCIÓN

En la edad moderna la planeación se ha transformado en una necesidad debido a que ciertas tareas se han vuelto bastante complicadas, en donde se encuentra implicada más tecnología y más personas desean estar informadas y participar en lo que se va a hacer.

La investigación preliminar es un estudio provisional, pero con la magnitud de que la prudencia en cada caso aconseje, para conocer las peculiaridades principales del negocio, el volumen de operaciones, el número de los empleados y sus labores en general, y los registros, libros y documentación contable que esté en operación.

El objetivo de la planeación de una auditoría financiera es establecer y explicar los procedimientos para la aplicación práctica de la opinión relativos a la planeación, así como conocer las peculiaridades principales del negocio, etc., no solamente para proyectar la designación del personal de auditoría adecuado para el problema que se trata de resolver, sino también para determinar las medidas necesarias para la investigación del control interno, así mismo para decidir acerca de los programas de trabajo en general y obtener los datos necesarios o cuando menos los más indispensables para hacer una apreciación, aún cuando ésta sea aproximada, de los honorarios que deben cobrarse, estimando el tiempo que se emplearía, según los procedimientos más adecuados para desempeñarlo, en vista de la magnitud del negocio de que se trate y de los procedimientos de control interno.

La planeación implica prever cuáles procedimientos de auditoría van a emplearse, la amplitud oportuna en que van a ser utilizados y el personal que debe de intervenir en el trabajo.

La información necesaria para planear adecuadamente el trabajo de auditoría se obtiene de muy diversas maneras, de acuerdo con la naturaleza y las condiciones particulares de cada

empresa, por lo que se deben de establecer los procedimientos necesarios para ello, dentro de los cuales destacan los siguientes:

- Objetivo de la auditoría.- establecer claramente el objetivo que se persigue con la auditoría
- Estudio general.- con base en el cuestionario de estudio general
- Análisis.- con base a formatos y apoyos complementarios
- Control interno

La planeación de una auditoría puede verse afectada dependiendo del fin específico del trabajo a realizar; por ejemplo la adquisición de un negocio, la realización de una declaración de obligaciones, etc.

Las condiciones jurídicas de una empresa se refieren a: los documentos legales que conforman su personalidad, su posibilidad de realizar operaciones, su organización, su relación con el Estado, el régimen de sus propiedades, las condiciones de orden contractual, etc.

El sistema de control interno constituye el elemento más importante sobre el que se apoya la planeación de la auditoría.

Para tener una mejor comprensión de las políticas y procedimientos, el auditor deberá obtener conocimiento suficiente sobre cada uno de los elementos de la estructura de control interno, a través de experiencias anteriores con la entidad y de averiguaciones con el personal apropiado, inspección de documentos y registros y observación de las actividades y operaciones.

El auditor deberá documentar su conocimiento y comprensión de la estructura de control interno, como parte del proceso de planeación de la auditoría.

En el primer capítulo, se conocerán las bases generales de la administración y del proceso administrativo y como influye éste dentro de la auditoría.

En el segundo capítulo, se darán a conocer las bases para una planeación, la cual favorece el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de recursos, el como una empresa se puede preparar para poder hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.

En el tercer capítulo, se brindarán las bases para conocer que los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración referentes a objetivos, funciones, relaciones, políticas y procedimientos.

En el cuarto capítulo, se conocerá la importancia de que las empresas apliquen controles internos en sus operaciones para conocer la situación real de las mismas. Asimismo, se conocerán las bases sobre las que descansa y el porque es importante la revisión del control dentro de la etapa preliminar de auditoría.

En el último capítulo, se verá que la elaboración de procedimientos tiene como objetivo simplificar los métodos de trabajo, centralizar las inspecciones para considerar el control interno, reducir costos, etc.

La metodología empleada será recopilar información real, actualizada y confidencial de los manuales (procedimientos) del Organismo citado, pero al igual se tienen otras fuentes de información, como son libros, revistas, tesis, etc., hasta llegar a emplear la práctica de campo.

La hipótesis a resolver en el presente trabajo, es dar a conocer los procedimientos adecuados para el mejoramiento de los trabajos en el estudio preliminar de las auditorías, para poder alcanzar los objetivos que se persiguen con la calidad total de los trabajos de auditoría.

CAPÍTULO 1. GENERALIDADES

1.1. CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN Y PROCESO ADMINISTRATIVO.

Ciencia que tiene por objeto coordinar los elementos humanos, técnicos, materiales e inmateriales de un organismo social, público o privado, para lograr óptimos resultados de operación y eficiencia.¹

La escuela del proceso administrativo considera a la administración como una actividad compuesta de ciertas subactividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso se considera a manera de núcleo esencial de la administración.²

El proceso administrativo es una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desarrollo de las funciones de planificar, organizar, suministrar el personal y controlar.³

El proceso administrativo es una corriente que estudia y sitúa a la administración separándola a través de las fases o elementos que la componen, planeación, organización, integración, dirección y control.⁴

De acuerdo a lo anterior podemos redactar los siguientes conceptos:

- La administración es el proceso de lograr que las cosas se realicen por medio de la planeación, organización, delegación de funciones, integración de personal, dirección y control de otras personas, creando y manteniendo un ambiente en el cual la persona se pueda desempeñar entusiastamente en conjunto con otras, sacando a relucir su potencial, eficacia y eficiencia y lograr así fines determinados.

¹ Perdomo Moreno, Adrián (1995) Fundamentos de Control Interno, México, 4ta. Ed., Pag. 275

² Terry PC.D., George R. , Franklin, PH.D, Stephen G. (1985), Principios de Administración, 1 Ed., México, CECSA, Pag.56

³ Rostovzeff Michael , A large state in Egypt in the third Century B.C., citado por Fernández Arena José Antonio, El proceso administrativo, DIANA, México, 1991 303 p.

⁴ Santillana González Juan Ramón, (2000) Auditoría Integral IV , México, 7ma Ed. ECAFSA, Pag.111

- El proceso administrativo lo consideramos como un conjunto de actividades ligadas logran determinar los objetivos en el curso de acción que van a seguirse, distribuir el trabajo entre los miembros del grupo, llevar a cabo las tareas ordenadas y tener control sobre las actividades que se integren con los planes.

1.2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

A pesar de que en la historia de la humanidad siempre existió el trabajo, la historia de las organizaciones y de su administración es un capítulo que comenzó en época reciente, se puede afirmar que la administración es tan antigua como el hombre.

Las personas llevan muchos siglos formando y reformando organizaciones. Al repasar la historia de la humanidad, aparece la huella de pueblos que trabajaron unidos en organizaciones formales, por ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la Iglesia Católica Romana, la Compañía de las Indias Orientales. Las personas también han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficientes y eficaces, desde mucho antes de que términos como "administración" fueran de uso común.

En toda la historia la administración se desarrolló con una lentitud impresionante. Sólo a partir del siglo XX cuando las personas le dieron la mayor importancia a la administración, este siglo atravesó etapas de desarrollo de notable innovación.

El proceso administrativo se inicia con el hombre inteligente, variando su intensidad de acuerdo con la etapa y sobre todo en función de los elementos disponibles; de tal suerte se encuentran vestigios en Egipto, China, Grecia, Roma y otros pueblos de la antigüedad, así como en las comunidades indígenas de América; aún cuando, casi en todas las civilizaciones citadas se confunde con la religión y el gobierno, debido a la trascendencia de ambas y a la relativa importancia de los negocios comerciales e industriales.

Algunos estudios de la Prehistoria, hacen referencia a actividades que constituyen manifestaciones inequívocas de organización. El “arrastre”, procedimiento empleado para cazar los enormes mamuts de la edad de los Glaciales, indica una auténtica organización que se manifiesta desde el momento en que se emplea un esfuerzo común, coordinado, en función del instinto de dichos animales, para lograr su objetivo prefijado, como era el de darles caza para aprovechar su carne.⁵

La administración es fruto de los cambios en el modo de producción de la Revolución Industrial. La administración fue resultado de las condiciones objetivas de una situación histórica, y en función de esto se ha ido modificando, de ahí la necesidad de actuar con visión y estudiar sus perspectivas.

En Egipto por primera vez el sistema administrativo fue codificado, se llevo a cabo como una máquina bien organizada, establecida para un propósito bien definido y bien comprendido. No se permitió discreción alguna en las labores estatales del personal, sino que todo el sistema se basó en la fuerza de la compulsión.⁶

Los egipcios contaban con dirigentes capaces de planear, organizar y controlar a miles de trabajadores en la ejecución de sus monumentos. Las pirámides de Egipto son evidencia actual de que se intentaron proyectos de enorme alcance, que emplearon decenas de miles de personas, con bastante anticipación a los tiempos modernos. Las pirámides son un ejemplo en especial interesante. En la construcción de una sola pirámide se utilizaron los servicios de más de 100 mil personas durante veinte años.⁷

En Egipto el tipo de administración refleja una coordinación con un objetivo previamente fijado, su sistema el factor humano ya tenía cargos especiales, es decir

⁵ Fernández Arena José Antonio (1991) El Proceso Administrativo, 2 Ed México, DIANA, Pag. 15

⁶ Ibidem, Pag. 16

⁷ [www/google.com.mx](http://www.google.com.mx)

contaba con arquero, colectores de miel y marineros; algo importante de esta organización es que se tenía un fondo de valores para los egipcios, que se obtenía de los impuestos que el gobierno cobraba a sus habitantes, con el fin de duplicarlo al comercializarlo por otros objetos.⁸

La idea que prevaleció en el antiguo Estado egipcio durante la IV, XI y XVIII dinastías fue que debía haber una severa coordinación de los esfuerzos económicos de toda población, a fin de garantizar a cada uno de los miembros de la comunidad, y para ella la misma como un todo, el más alto grado de prosperidad.⁹

Por otra parte, en China el gran filósofo Confucio sentó las primeras bases de un buen gobierno a pesar de que nunca estuvo satisfecho de lo que había aportado con tal fin en los diferentes cargos que desempeñó, desde magistrado local hasta primer ministro. Al retirarse de la vida pública escribió sobre aspectos políticos y gobierno.

Confucio fue, quien legó reglas de administración pública, en las cuales destaca, el papel que desempeña el elemento humano en la dirección, como son:

- Será obligación de los gobernantes, conocer estas condiciones, los mandatarios deben de anotar con mucho cuidado cuál es la naturaleza de los problemas sociales, para entonces dedicarse a destruir las causas que originan estos problemas.
- Enfocarán los problemas, buscando siempre las más amplias diferencias de opiniones y haciendo un estudio cuidadoso de los hechos, dentro de un análisis imparcial, para tomar soluciones moderadas de acuerdo con las reglas de la Ética.

⁸ Ibidem

⁹ Ibidem

- Comprenderán el concepto público, para lograr la mejor conducción de los asuntos del gobierno, con un criterio amplio que evite los favoritismos entre los funcionarios.
- Será una preocupación del gobierno del mejoramiento económico del pueblo, y para ello será necesario que cooperen todos los empleados públicos con su esfuerzo diario.
- La conducta correcta de la administración pública consiste en mantenerse siempre ocupada, por que el arte de gobernar es mantener los asuntos del gobierno en la mente, con energía, y poner en práctica los principios sin desviaciones.
- Los administradores públicos deben de ser de conducta ejemplar, y se escogerán honestamente, sin egoísmos a las personas más capaces.

A través de varios siglos, los chinos tuvieron un sistema administrativo de orden, con un servicio civil bien desarrollado y una apreciación bastante satisfactoria sobre muchos de los problemas modernos de administración pública.¹⁰

En Grecia desarrollaron la ética del trabajo; la universalidad de la administración (Sócrates); iniciaron el método científico para la solución de los problemas. La aportación que dio Grecia a la administración es grande y fue gracias a sus filósofos, algunos conceptos prevalecen aún.

- Sócrates utiliza en la organización aspectos administrativos, separando el conocimiento técnico de la experiencia. Era un personaje polémico, en la historia se encuentran tres versiones acerca de el, la más conocida es la que nos presenta Platón en cuyos diálogos Sócrates es el personaje central, el conduce la discusión y es quien ofrece la mejor solución para la cuestión que se discute.

¹⁰ Ibidem

Decía, "no es investigando las cosas del universo como encontramos la verdad, sino conociéndonos a nosotros mismos", de allí su frase célebre: "Conócete a ti mismo".

Se le considera a Sócrates como el creador de la Ética, por que fue el primero que teorizó sobre los conceptos morales básicos: Lo bueno y la virtud.

- Platón habla de las aptitudes naturales de los hombres, da origen a la especialización. En el planteamiento Platónico la cuestión primaria es: ¿Qué es el hombre? ¿Qué es el alma? ¿Cuál es el origen y la organización política de la sociedad?, ¿En qué consiste la moral individual y social? Si hay respuestas para estas últimas cuestiones, quedaría resuelto el problema de la naturaleza o esencia del hombre.

Para Platón la Ética y la política eran casi la misma cosa, salvo que una se aplicaba al hombre y la otra a la sociedad.

Tratándose del individuo, tiene tres partes: el alma racional, el alma irascible y el alma concupiscible. La función de la primera es conocer y gobernar; la función de las otras dos es actuar bajo el control de la primera. Si esto sucede en un individuo, de él diríamos que es justo.

En la sociedad que es como un hombre en grande, también hay tres partes: gobernantes, soldados y productores. La virtud de los gobernantes es la prudencia; la de los soldados es la valentía; la de los productores es la moderación, si cada sector cumple con su cometido el Estado será justo, habrá justicia social.

- Aristóteles dice que, el ser se define como "lo que puede existir o existe". Lo que puede existir, pero aún no existe, se llama "ser posible" y lo que existe se llama "ser real", así por ejemplo, el huevo que tiene todas las condiciones apropiadas y las circunstancias favorables para originar un pollo, es un pollo posible. El pollo originado es un pollo real, en consecuencia, el posible es posible, pero todavía no es real; es real cuando pasa de la mera posibilidad a la realidad.
Según Aristóteles, nada hay en el entendimiento que se haya dado antes en los sentidos. En otras palabras, la experiencia sensible es la única fuente original del conocimiento.

La teoría sobre la ética de Aristóteles toma como punto de partida la siguiente afirmación: "El fin último del hombre es la felicidad".

Nadie puede negar que toda actividad tenga un fin. Todo el que hace algo, el que actúa, lo hace por algo. El fin que mueve al sujeto necesariamente tiene que ser considerado por este como un bien para él.

- Pericles nos da unos de los principios básicos de la administración que se refiere a la selección de personal.

Roma, reflejo e influencia griega, deriva principios y establece nuevos ideales administrativos, organizando el primer Estado con magisterios específicos: magisterio de ganadería, de trabajo, de quiebra, educación, navegación e impuestos.

Una de las civilizaciones que más influyó en el pensamiento administrativo fue el pueblo romano, quien marcó las bases más importantes de la sociedad moderna. El pueblo romano influyó en la sociedad actual haciendo uso de la administración que incluso teniendo administradores que se hacían cargo de ella, que recibían el nombre de gestores o mandatarios.

La organización de Roma repercutió significativamente en el éxito del imperio romano y aunque no quedan muchos documentos de su administración se sabe que se manejaban por magisterios plenamente identificados en un orden jerárquico de importancia para el estado. En el imperio Romano las empresas se clasificaban en públicas, semipúblicas y privadas; las primeras realizaban actividades del Estado, las segundas son las que pertenecían a los sindicatos y las últimas eran manejadas por civiles.

Por otra parte Roma tuvo tres períodos:1) La República, donde las actividades eran manejadas por el pueblo y predominaba la igualdad de los derechos; 2) La monarquía, en donde dirigía el gobierno, la alta sociedad y no intervenía el pueblo y 3) La caída del imperio romano, este periodo se caracterizó por la desorganización.

En la edad media la Iglesia Católica no acepta el lucro y el comercio como una actividad honesta, al no ser aceptado esto, nace una nueva corriente llamada ética protestante que sí acepta y fomenta la acumulación de la riqueza. Dentro de sus principales exponentes encontramos a Max Weber, Benjamín Franklin y Martín Lutero.

La Iglesia Católica Romana representa un ejemplo interesante de la práctica de la administración; la estructura actual de la Iglesia quedó establecida, en esencia, en el siglo II d.c. En ese tiempo se definieron con mayor rigor sus objetivos y doctrinas. La autoridad final se centralizó en Roma. Se creó una estructura jerárquica simple, que en lo básico aún prevalece sin cambios a lo largo de más de 2000 años.

El espíritu de orden administrativo que tuvo el Imperio Romano hizo que se lograra, a la par de las guerras y conquistas, la organización de las instituciones de manera satisfactoria. El estudio de estos aspectos se puede dividir en dos etapas principales por las cuales pasó la evolución romana, a saber; La República y el Imperio. La primera época de la República comprendió a Roma como ciudad y la segunda a su

transformación en Imperio mundial, y es justamente este último período el que puede ser de mayor interés de estudio por el ejemplo administrativo que ha dado. Cuando vino el Imperio, y éste extendió sus dominios, el sistema consular tuvo que transformarse en el proconsular que trató de lograr una prolongación de la autoridad del cónsul. Fue así como éstos y los pretores recibían una extensión del territorio bajo su tutela, después de un año de trabajo y pasaban así a tener jurisdicción sobre una provincia, bien como cónsules o como pretores.

Años más tarde, al comienzo de la Era Cristiana, vino otro cambio de gran importancia, al convertirse el Imperio Romano en una autocracia militar establecida por Julio César y mantenida luego por sus antecesores. Correspondió a Diocleciano (284-205 d. C.) reformar la autoridad imperial; eliminó los antiguos gobernadores de provincias y estableció un sistema administrativo con diferentes grados de autoridad. Fue así como debajo del emperador venían los prefectos pretorianos. bajo ellos los Vicarios o gobernantes de la diócesis, y subordinados.

Entre las limitaciones mayores que se le apuntan a los sistemas administrativos romanos están la era de ampliación que tuvo la forma de gobierno de la ciudad de Roma al Imperio, y también la reunión de las labores ejecutivas con las judiciales, a pesar de que se reconoce que fueron aislados los conflictos de autoridad que se presentaron por equivocadas concepciones entre los derechos y los deberes particulares. Ello se subsanó por la disciplina que tuvieron en su organización jurídica, la cual ha servido de pilar fundamental a la concepción del derecho.

Las principales aportaciones de Roma fueron el desarrollar sistemas de fabricación de armamento, de cerámica y textiles; construyeron carreteras; organizaron empresas de bodegas; utilizando el trabajo especializado; formaron los gremios; emplearon una estructura de organización autoritaria basada en funciones.¹¹

¹¹ Ibidem

Por otra parte, también en México, encontramos vestigios primeramente entre las diferentes corrientes indígenas (Tlacaélel y Netzahualcóyotl). Es importante mencionar que las primeras escuelas de administración en México surgieron gracias a las donaciones de hombres de empresas; el Instituto Tecnológico de Monterrey, inició los cursos de administración en nuestro país llamándolos de negocios, en 1943. El Instituto Tecnológico de México estableció su escuela de Administración de Negocios, en 1947.

Por lo que respecta a la Universidad Nacional Autónoma de México, la Escuela Nacional de Comercio, actualmente la Facultad de Contaduría y Administración, inició a mediados de 1955 los estudios tendientes a implantar programas de administración, que llevó a la creación de la carrera universitaria, denominada “Licenciado en Administración de Empresas”.

Revolución Agrícola

Es importante mencionar los antecedentes en la Revolución agrícola, en donde los pueblos nómadas estaban expuestos a todo tipo de peligros, pero sobre todo uno era el más temible, el hambre, debido a la escasez de la caza o las inclemencias del tiempo.

El crecimiento de las tribus y las migraciones a lugares con mejores condiciones climatológicas, calidades de la tierra y la existencia de agua, dieron oportunidad y nacimiento a una agricultura incipiente, con pocas cosechas, condicionadas por los desastres naturales, las malas semillas y las depredaciones humanas o de animales o insectos.

A lo largo de las tres o cuatro centurias el dominio de la naturaleza por el hombre se ha vuelto más efectivo. Los avances de las ciencias básicas permiten conocer los orígenes y las condiciones de crecimiento de plantas y animales. La Química, Física, Biología y Genética se aplican profundamente a los procesos productivos en la agricultura moderna.

Las ciencias agrícolas se dedican a cinco aspectos principales de este campo tan importante para la sobrevivencia de la humanidad (suelo, producción de las plantas y de animales, ingeniería agrícola y administraron agrícola).

La Revolución Agrícola arranca desde la rotación de los cultivos, hace más de 300 años en Norfolk, Inglaterra, las nuevas semillas híbridas como las de trigo producidas en México, han permitido grandes cosechas y aumentos de dos y tres veces de los rendimientos por hectáreas en muchos países con condiciones similares a la mexicana.

Revolución Industrial

Existieron una serie de acontecimientos que ocurrieron principalmente entre los años 1760 a 1830. El lugar donde acontecieron fue Inglaterra, Alemania, Francia, los Estados Unidos y otros países de Europa Occidental.

En esta época se marcó el cambio paulatino de la fuerza muscular en el trabajo, por la fuerza de la máquina, sin embargo, las repercusiones no sólo de carácter industrial sino que tuvieron toda una importancia social, económica, intelectual-técnica y política.

En el período previo a la Revolución Industrial, no existía el término fábrica. En los países como Alemania en los que persistía el régimen feudal, encontramos al ciervo típico que paga su renta al señor feudal en productos agrícolas, pero así también ya existen otros forzados a hilar y que en esa forma cubren su cuota. Existen otros lugares, en donde las familias trabajadoras combinaban las labores agrícolas con el hilado y el tejido en su propia casa. Sus productos los realizaban en los mercados poco competidos y no hacían más de lo que querían y ganaban bastante para sus necesidades.

Durante la Revolución Industrial se empieza a abrir el mercado, y se dan cuenta de que había recursos que los utilizaban pero que también los necesitaban otros y empiezan a darse a través de un sistema de trueque una nueva unidad, relación laboral, que son los mercaderes. Aquí es quizás donde recién se empieza a ver la efectiva conformación de organizaciones lo que se acentúa con la revolución industrial donde éstas unidades que son genuinas, naturales, ya empiezan a hacerse más racionales y aquí tenemos por ejemplo “las fábricas” que eran verdaderas unidades productivas que ya pasan de un sistema de producción por unidad a un sistema de producción en serie donde además existen “especialistas”. Pero cuando se da ésta aparición de unidades racionalmente conformadas también empieza a hacerse la utilización del hombre por el hombre mismo y empieza a entenderse al mismo como verdaderas máquinas que están puestas para producir, aplicar esfuerzos y entregar algún beneficio a través de la productividad y a través de ésta conformación. Entonces empiezan a aparecer unas unidades que buscaban proteger los derechos de los individuos colocados en esa unidad o que pretendían revalorizar el valor del hombre como un ser y no como una máquina y son justamente “los sindicatos, los gremios, etc.”. En esta época es donde recién aparece el concepto de organización como Unidades Sociales construidas, para que a través de la aplicación de recursos busquen la obtención de un recurso nuevo y lograr la satisfacción de una mayor cantidad de necesidades.

Los estudios específicamente enfocados a la administración encuentran como uno de sus primeros exponentes a Charles Babbage, profesor de matemáticas de la Universidad de Cambridge, Inglaterra, quien en 1832 recomendó el uso de información precisa que fueran el resultado de una investigación rígida y que permitiera una mejor administración de las empresas, también propuso por la implantación de sistemas de costos y el pago de salarios incentivos a los trabajadores en función a su rendimiento.

Por otra parte, Inglaterra toma ventaja en los trabajos industriales y funda un número importante de empresas que fabrican artículos en cantidades sustanciales y que obligan a buscar mercados, principalmente en sus colonias.

Con el propósito de aprovechar el potencial humano y de recursos en el año de 1836 ya se habían establecido 55 firmas de Cartón. La mayoría de los establecimientos se proveían de matrices en Inglaterra o en Estados Unidos.

En los años de 1870 a 1912 México atrajo un tercio de toda la inversión norteamericana extranjera. En esta época se decía que México era muy activo por sus grandes riquezas minerales, su progreso económico, no había huelgas ni problemas laborales, así como la gran cantidad de mano barata y por que los rurales preservaban mejor el orden que la policía norteamericana.

Es durante la Revolución Industrial cuando se difunde en gran escala el trabajo asalariado en los gremios y corporaciones y el trabajo se convierte en una mercancía sujeta a las leyes de la oferta y la demanda.

Todos los abusos y la explotación se incrementan durante la Revolución Industrial. Los empresarios sin escrúpulos dan rienda suelta a la explotación y dado que las mujeres y menores de edad son más fáciles de dominar, se inicia su contratación en detrimento de los trabajos de varones.

Reacciones socialistas

La situación que proliferaba en esa época trajo como consecuencia una serie de reacciones, manifestándose, en primer término, en actos de destrucción de maquinaria a la cual los trabajadores asociaban con la causa de sus desgracias. Este fenómeno tuvo más auge en Europa. La destrucción de las máquinas trajo serios conflictos entre patronos y trabajadores.

Las reacciones también fueron de tipo ideológico, y éstas fueron de una importancia tal que marcaron cambios profundos en la humanidad

Sindicalismo y reacciones ante el liberalismo.

Bajo el marco del sistema de abuso y explotación al trabajador que es el liberalismo, hubo intentos de la clase trabajadora en mejorar sus condiciones; sin embargo, siempre encontraron un clima de rechazo absoluto.

Todos los intentos fueron acusados de atentar contra las leyes naturales del mercado, al tratar de subsistir las condiciones naturales de competencia y negociación, por medio de artificiales como la contratación colectiva.

Fue entonces cuando se desarrolló y creció la burguesía como clase y su acción históricamente revolucionaria de afianzamiento, expansión y extinción del feudalismo, lo cual ocasionó no solamente al desarrollo de técnicas como la administración, sino que comenzó a producir los elementos de su propia destrucción.

La transformación del modo de producción feudal a las relaciones de producción capitalista, produjo el nacimiento y crecimiento de dos nuevas clases: la explotadora y la explotada, la burguesía y el proletariado. Mientras que la primera poseedora de la producción, se afianzaba como dueña del Estado, controlaba el proceso económico y buscaba, a través de sus “técnicos” e “ideológicos”, métodos más eficaces de explotación de la fuerza de trabajo, el proletariado por su lado se comenzó a organizar en clases.

Importancia de la administración

No sería suficiente con decir que sin una buena administración ninguna organización tendrá éxito; por lo cual mencionaremos algunos hechos del por que su importancia:

- La administración no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter Universal, lo encontramos presente en todas partes. Y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado.
- Donde exista un organismo social allí estará presente la administración.
- No sirve de mucho que en una empresa existan buenas instalaciones, el mejor equipo, la mejor ubicación, si todo lo anterior no va acompañado del elemento humano necesario para dirigir las actividades, o sea que la administración es importante para alcanzar objetivos de la organización.
- La administración es un proceso universal ya que no solo se da en los países capitalistas, sino que también en los países socialistas o de cualquier tipo que sean. Por lo que la administración es importante tanto en las pequeñas como en las grandes empresas.
- Otro hecho importante es que por medio de la administración se puede elevar la productividad y los niveles de vida en los países en vías de desarrollo.
- La administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas.

Algunos aspectos de comportamiento del proceso administrativo.

El comportamiento es la manera en que una persona se conduce. La dirección general debe preocuparse por el comportamiento en el trabajo de los distintos gerentes y empleados. La administración del ambiente de conducta en una empresa es compleja, a la vez que sutil, porque debe tratar, simultáneamente, con personas, con grupos y con relaciones interpersonales dentro de los grupos.

Históricamente, se han desarrollado diversas escuelas del pensamiento sobre la administración como sigue:¹²

¹² www.yahoo.com.mx

ESCUELAS Y DEFENSORES	ÉPOCA APROXIMADA	PRIMEROS IMPULSOS
1. Clásica (Taylor y Fayol)	Fines de los 1800s.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Énfasis en la eficiencia técnica ◆ Trabajadores tratados como “objetos” ◆ Autoridad descendente; ninguna participación
2. Del comportamiento (Mayo, Roethlisberger, McGregor,Argyris)	Entre los 1920s y los 1950s	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Reconocimiento de las necesidades, los deseos y los anhelos de los trabajadores ◆ Análisis del comportamiento humano en el trabajo ◆ Motivación de la gente, según la Teoría X, hacia un elevado desempeño gracias a un favorable ambiente de trabajo, y no sólo por recompensas monetarias. ◆ Participación y razonable autonomía
3. De la contingencia (numerosos defensores)	De los 1950s a la fecha	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Síntesis de los impulsos esenciales de las escuelas clásica y del comportamiento - de eficiencia y de comportamiento ◆ Reconocimiento de las decisiones de la dirección cada vez más complejas ◆ Reconocimiento de la contingencia o panorama de incertidumbre de las organizaciones, la administración debe tomar en cuenta la clase del medio ambiente y las tareas de la organización ◆ Participación y líneas de autoridad; distinciones entre las funciones de línea y las de asesoría. ◆ Opinión de un economista acerca de una organización
4. Teoría de la agencia (Jensen, Meckling, Ross, Holmstrom)	1975 a la fecha	<ul style="list-style-type: none"> ◆ La organización se mira como un nexo de los contratos entre los dueños, gerentes, empleados, proveedores, etc. ◆ Se supone que todas las partes actúan racionalmente para maximizar su interés en la empresa, que se mide en términos económicos. ◆ Diferentes personas tienen diferentes juegos de información. El poseedor de información privada la emplea para su propio beneficio económico. ◆ Se pone énfasis en la construcción de contratos óptimos entre todas las partes a fin de: a) proveer incentivos para que el personal se esfuerce por alcanzar las metas organizacionales y b) compartir óptimamente el riesgo.

Cuadro 1.2 Escuelas del pensamiento sobre la administración

1.3 UBICACIÓN DE LA PLANEACIÓN DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

La planeación es la primera etapa del proceso administrativo, la cual es de suma importancia ya que definimos a dónde vamos a llegar; esto es, cuáles son nuestros objetivos o metas. Se formulan los procedimientos y normas más detallados. Hecho esto se deben de establecer las relaciones orgánicas básicas de divisiones, departamentos y grupos de unidades. Una estructura así proporcionará un marco mediante el cual se puedan lograr los objetivos.

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir, o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de qué trabajo necesita hacerse, cuándo y como se hará, cuáles serán los necesarios componentes y la forma de lograrlos. En esencia, se formula un plan o un patrón integrado predeterminado de las futuras actividades. Esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante; es decir es necesaria la planeación. Esta es una función fundamental de la administración.

La planeación puede dar también como resultado procedimientos detallados que representen enunciados precisos sobre la forma en que deba de ser ejecutada alguna actividad.

Objetivo

Llevar a cabo los estudios de decisiones consecuentes, relativas a qué es lo que quiere la entidad, divididas en etapas o periodos futuros.

Naturaleza de la planeación

Planeación es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos. Comprende el establecer los objetivos de la empresa,

desarrollar premisas acerca del medio ambiente en la cual han de cumplirse, elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acción replantear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes se lleva a cabo de manera continua, porque el transcurso del tiempo exige tanto la replanificación como el desarrollo de nuevos planes. La retroalimentación continúa y a menudo requiere de acciones planificadas recientemente para:

- a) Corregir las deficiencias observadas en el desempeño
- b) Hacer frente a sucesos imprevistos de naturaleza desfavorable y
- c) Aprovechar los nuevos adelantos.

La planeación es un proceso que comprende las siguientes cinco fases:

- 1) Establecer objetivos y metas empresariales
- 2) Desarrollar premisas acerca del medio ambiente en el que opera la entidad
- 3) Tomar decisiones respecto a los cursos de acción
- 4) Empezar acciones que tiendan a activar los planes, y
- 5) Evaluar la retroalimentación del desempeño para la replanificación.

Deben tomarse decisiones periódicas acerca de los futuros cursos de acción de la entidad y deben, asimismo, corregirse los pasados cursos de acción. La toma de decisiones por la administración implica un importante proceso de dirección empresarial.

El proceso de toma de decisiones.

La toma de decisiones entraña un compromiso o resolución de hacer, dejar de hacer, o de adoptar o rechazar una actitud. Una toma de decisiones requiere creatividad y confianza. Se ve cercada por el riesgo, la incertidumbre, la crítica y la suposición secundaria. Es importante comprender que no hacer nada respecto a un asunto o a un problema es, en sí y por sí, una decisión.

Existen algunos aspectos importantes para la toma de decisiones como los siguientes:

- Reconocer un problema. Existe un problema, necesita hacerse una elección, o hay un obstáculo para alcanzar una meta empresarial.
- Identificar alternativas. Se hace un esfuerzo sistemático por identificar las opciones disponibles. Por lo general, existe un número limitado de alternativas, restringidas, además, por el tiempo y los recursos monetarios.
- Especificar las fuentes de incertidumbre. Se efectúa un análisis cuidadoso de los posibles sucesos que pueden ocurrir. Hasta donde es posible, quizá existan probabilidades o posibilidades asociadas con estos sucesos.
- Escoger un criterio. Se elige el criterio conforme al cual se evaluarán las alternativas. Pueden escogerse criterios tales como la utilidad, el margen global de contribución, la tasa de rendimiento o el valor actual neto.
- Elegir la mejor alternativa. Se debe de evaluar y junto con una cuidadosa consideración de los objetivos y las metas de la empresa, tiene como resultado la elección de una alternativa.
- Implantar el curso de acción seleccionado. Se implantan las acciones aprobadas para iniciar la alternativa escogida. Ninguna decisión eficaz será posible a menos que se lleven a cabo acciones eficaces que la hagan realidad.

1.4 CONCEPTOS Y TIPOS DE AUDITORÍA.

Cuando una organización, ya sea de naturaleza mercantil o civil, llega a crecer, al grado en que sus promotores se ven imposibilitados para manejarla directamente, se hace necesario delegar la administración en personas u organismos que desempeñen esa función. De este mandato surge el puesto que, según la naturaleza de la organización de que se trate, recibe el nombre de administrador, gerente, director, gobernador, presidente, etc., u otro que denote su carácter de mandatario para la ejecución del objeto de la empresa.

Definida así la posición del mandante y del mandatario; en virtud de la cual, el primero permanece alejado de la inmediata gestión de los negocios, se impone la necesidad de crear un organismo encargado de vigilar la actividad de los segundos. Esta es la función del auditor; y su actividad privativa, la auditoría. En rigor, pues, existirán dos mandatos: el primero, de administrador y el segundo, de vigilancia.

TIPOS DE AUDITORÍA

El campo de acción del auditor puede ser muy amplio o bien restringido a determinados fines, según instrucciones recibidas de sus mandantes o clientes. Esto da origen a distintas clases de auditoría, como las siguientes:

Auditoría Administrativa

En el punto 1.1 de este trabajo, claramente se conoció la gran diversidad de posturas y corrientes que existen en cuanto a cuáles son las fases o elementos que lo integran; lo mismo sucede en lo que se refiere a la conceptualización de la auditoría administrativa.

Concepto

La auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución.¹³

La auditoría administrativa constituye una oportunidad para mostrar que es lo que un negocio está logrando. Es una audiencia en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los cuales se hace

¹³ Citado por Santillana González Juan Ramón, (2000) Auditoría Integral IV , México, 7ma Ed. ECAFSA, Pág.118

la auditoría. La auditoría administrativa suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes o de determinadas partes, de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio. ¹⁴

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 o de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales. ¹⁵

La auditoría puede estar enfocada a la gestión de los negocios de la empresa, tanto en lo referente a la actividad esencial, que bien puede ser agrícola, industrial comercial, de beneficencia, financiera, etc., como el manejo mismo de dicha actividad. Si tal es el caso el auditor deberá de contar con los conocimientos y con la experiencia suficiente para juzgar acerca de la eficiencia de los administradores al manejarla. Esto hace que con frecuencia la auditoría administrativa se encomiende a técnicos especializados, o a firmas de consultores que cuenten con ingenieros industriales, economistas, abogados, etc., cuya opinión puede ser útil para la mejor conducción de los negocios de la empresa.

Objetivo

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.

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 esta siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando ciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exijan una mayor o pronta atención.

¹⁴ Ibidem, Pág. 118

¹⁵ Ibidem, Pág. 118.

Auditoría Operacional

Se refiere, no propiamente a la administración de la empresa, sino a los procedimientos; es decir, a la forma en que las operaciones se realizan, se registran y acerca de las cuales se informa a la administración. Esto implica tener conocimientos de organización para el mejor aprovechamiento de los elementos materiales y humanos con que cuente la empresa y evitar así que unos y otros se desperdicien; todo ello con miras a mejorar su rendimiento operacional haciendo que la empresa sea más eficiente.

Concepto

“Evaluar la eficiencia, eficacia y economía con que están siendo utilizados los recursos”.¹⁶

Objetivo

Promover la eficiencia en la operación. Es también su objetivo el evaluar la calidad de la operación.

Importancia

La prueba determinante de que cualquier actividad operacional es aquella que debe tener un propósito definido, es que éste se encuentra determinado por el grado de esfuerzo que se le debe de aplicar para que sea alcanzado. Hablando en términos de control, se requiere una definición clara de objetivos; así como contar con elementos para comparar lo que se está realizando contra esos objetivos con el propósito de determinar desviaciones y analizar y evaluar éstas para así poder tomar medidas correctivas acordes con las circunstancias.

El auditor operacional proporciona la experiencia y el cómo cubrir estas necesidades de trabajo combinando su acción con las de aquellas personas que conocen la

¹⁶ Ibidem Pág. 139

naturaleza exacta de las actividades de la operación relativa. Para proporcionar esta ayuda y alcanzar un máximo de provecho, se deberán de encontrar fórmulas para administrar esas operaciones de tal manera que produzcan los mejores resultados. De este modo, los conocimientos en aspectos de control son para el auditor operacional la puerta de acceso a las diferentes áreas operacionales, y serán la base de sus contribuciones hacia cada directivo responsable de esas áreas.

Auditoría Financiera

Esta orientada hacia el examen de los recursos monetarios de la empresa y su adecuado manejo. Por el carácter de estas actividades el auditor comienza por examinar el contenido de los estados financieros (balance, estado de resultados, estado de modificaciones al capital contable, estado de cambios en al situación financiera) y profundizar su investigación al estudio del sistema de control interno como un medio para finalizar las operaciones practicadas durante el ejercicio sujeto a revisión.

Concepto

Asegurar confiabilidad e integridad de la información financiera, y la complementaria operacional y administrativa, así como los medios utilizados para identificar, medir, clasificar y reportar esa información.¹⁷

Objetivo

Tiene como objetivo el examen total o parcial de información financiera, y la complementaria operacional y administrativa, con objeto de expresar una opinión para efectos internos sobre las cuentas, rubros o conceptos examinados

Importancia

¹⁷ Ibidem, Pág. 160.

Quien cuenta con información confiable, veraz, oportuna, completa; adquiere poder. Poder para hacer, para cambiar cosas y situaciones; para tomar mejores y bien soportadas decisiones. Un administrador no alcanzará los objetivos, metas y misión de su organización si no tiene a su alcance los elementos informativos básicos e indispensables que le ayuden y soporten sus decisiones.

Por lo que es de aquí de donde surge la vital importancia de la auditoría financiera como elemento de la administración que ayuda y coadyuva en la obtención y equilibrar la información contable-financiera, y su complementaria operacional y administrativa, base para conocer la marcha y evolución de la organización como punto de referencia para guiar su destino.

Es importante mencionar que durante más de 30 años, la Comisión de Principios de Contabilidad (CPC) del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. (IMCP) fue la encargada de emitir la normatividad contable en nuestro país, bajo la denominación de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. En este conjunto de boletines se establecieron los fundamentos de la contabilidad financiera en los que se basó no sólo el desarrollo de normas particulares, sino también la respuesta a problemáticas derivadas de la emisión de estados financieros de las entidades económicas.¹⁸

A partir del 1º de junio de 2004, es el Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF) el organismo independiente que, en congruencia con la tendencia mundial, asume la función y la responsabilidad de la emisión de la normatividad contable en México.

¹⁸ Normas de Información Financiera (NIF) 2006 Ed., México, IMCP, Pág. xv.

El CINIF es un organismo independiente en su patrimonio y operación, constituido en el año de 2002 por entidades de los sectores público y privado, con objeto de desarrollar, las “Normas de Información Financiera” (NIF) con un alto grado de transparencia, objetividad y confiabilidad, que sean de utilidad tanto para emisores como para usuarios de la información financiera. La filosofía de las NIF es lograr, por otra parte, la armonización de las normas locales utilizadas por los diversos sectores de nuestra economía y, por otro lado, convergir en el mayor grado posible, con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad.

Las NIF regulan la información contenida en los estados financieros y sus notas, en un lugar y fecha determinados, que son aceptados de manera amplia y generalizada por todos los usuarios de la información financiera.

Para facilitar el estudio y aplicación de las diferentes NIF, éstas se clasifican en las siguientes series:

Serie NIF A “Marco conceptual”

Esta NIF establece conceptos básicos que operan como los principios fundamentales que sirven de sustento para la elaboración de normas particulares (bases específicas de la valuación, presentación y revelación).

Serie NIF B “Normas aplicables a los estados financieros en su conjunto”

Esta NIF tiene por objeto establecer normas particulares de presentación y revelación de cambios contables y correcciones de errores.

Serie NIF C “Normas aplicables a conceptos específicos de los estados financieros”

Esta NIF establece las reglas de valuación y presentación de las partidas que integran el renglón de efectivo, instrumentos financieros, cuentas por cobrar, inventarios, pagos anticipados, inmuebles, maquinaria y equipo, activos intangibles, pasivo, provisiones,

activos y pasivos contingentes y compromisos, capital contable, partes relacionadas, etc. en el balance general de una entidad.

Series NIF D “Normas aplicables a problemas de determinación de resultados”

Esta NIF incluye los boletines D-3 Obligaciones laborales, D-4 Tratamiento contable del impuesto sobre la renta, del impuesto al activo y de la participación de los trabajadores en la utilidad, D-5 Arrendamientos y D-7 Contratos de construcción y de fabricación de ciertos bienes de capital.

Series NIF D “Normas aplicables a las actividades especializadas de distintos sectores”

Esta NIF incluye los boletines E-1 Agricultura y E-2 Ingresos u contribuciones recibidas por entidades con propósitos no lucrativos, así como contribuciones otorgadas por las mismas.

Como se pudo apreciar, en este capítulo se tocaron algunas generalidades sobre la administración y el proceso administrativo y como influye este dentro de algunos tipos de auditoría, principalmente en la auditoría financiera.

CAPÍTULO 2. PLANEACIÓN

2.1 ANTECEDENTES

La planeación es una función primaria de la administración. Para que sobreviva cualquier organización es indispensable la planeación. Es el proceso por el cual no únicamente se establecen los objetivos, sino que también se integran todos los recursos de la firma para realizar esos objetivos en una forma provechosa. La planeación determina el cambio y el tipo de organización necesaria para las operaciones, los tipos de programas de actuación y las actividades que se requieren, y los sistemas de control necesarios para vigilar el progreso hacia los objetivos.¹

En la edad moderna la planeación se a transformado en una necesidad debido a que ciertas tareas se han vuelto bastante complicadas, en donde se encuentra implicada más tecnología y más personas desean estar informadas y participar en lo que se va a hacer.

La vida actual es sumamente dinámica, donde el cambio está presente constantemente, éste puede ser brusco o lento, la planeación permite asimilar estos cambios.

A continuación se mencionan algunas razones por las cuales es importante la planeación:

- Favorece el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.

¹ Terry PC.D., George R. , Franklin, PH. D, Stephen G. (1985), Principios de Administración, 1 Ed., México, CECSA, Pág.194.

- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión

Principios de la Planeación

Los principios se consideran realidades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de mando a prestar atención en la acción administrativa. A continuación se mencionan:

- Factibilidad. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente. Lo que se planea debe ser realizable.
- Objetividad y cuantificación. Este principio establece la necesidad de utilizar datos objetivos como estadísticas, estudios de mercado, cálculos probabilísticos, etc. La planeación será más confiable en tanto pueda ser cuantificada, expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades, volumen, etc.).
- Flexibilidad. Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.
- Unidad. Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales.

- Cambio de estrategias. Cuando un plan se extiende con relación al tiempo, será necesario rehacerlo completamente. Los planes se consideran el resultado del proceso de planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos.

La planeación, la estrategia y las políticas

Planeación tiene mucho que ver con previsión, planear es tratar de anticiparse a situaciones que nos pueden afectar, positiva o negativamente, por ello se hace necesario al interior de las organizaciones este tipo de ejercicio, para tratar de anticipar cambios o sucesos futuros, tratando de enfrentarlos y encauzarlos para bien.

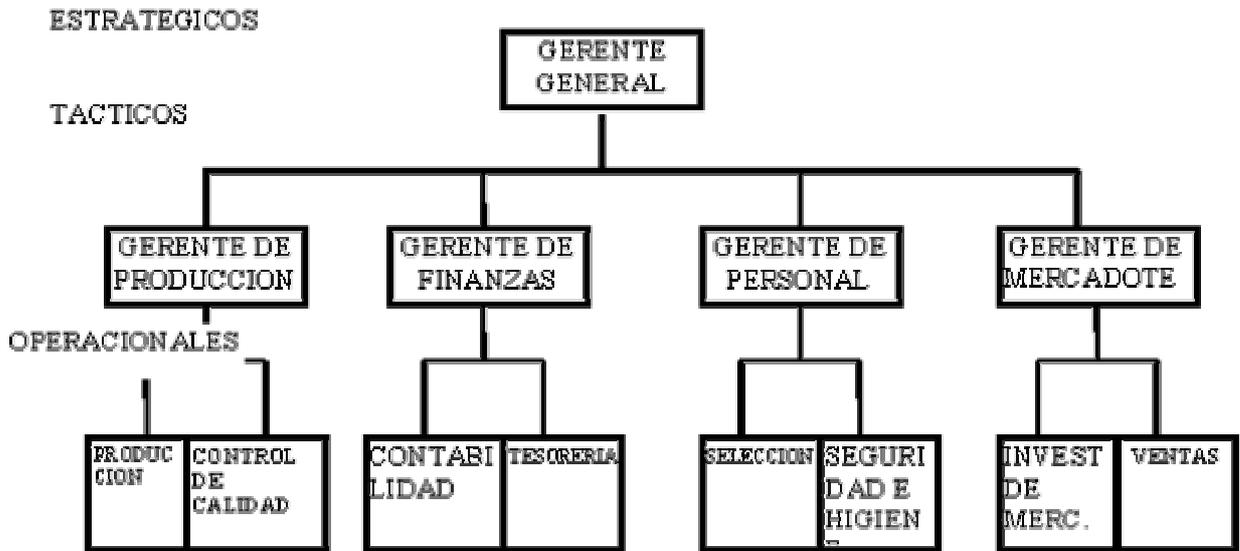
Las estrategias son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de los recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

Al lado de la planeación y la estrategia se encuentran las políticas, que básicamente son lineamientos que orientan a la administración en la toma de decisiones y por lo general no requieren de la acción, las políticas, las estrategias y el plan en sí deben ser una mezcla única que permita lograr buenos resultados.

Tipos de planes

1. **Estratégicos a largo plazo.** Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos). La planeación estratégica consiste en seis pasos distintos 1) determinar los objetivos, 2) reunir y analizar información, 3) evaluar las dimensiones estratégicas del entorno que afecta a la organización, 4) conducir una auditoría de los recursos de la empresa, 5) establecer las alternativas estratégicas para cursos de acción y 6) elegir una alternativa estratégica que perseguir y poner en práctica. La puesta en práctica y la medición periódica de la realización de metas proporcionan una base para fijar nuevos elementos o revisarlos.²
2. **Tácticos o funcionales.** Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los planes estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.
3. **Operacionales.** Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por los planes tácticos y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

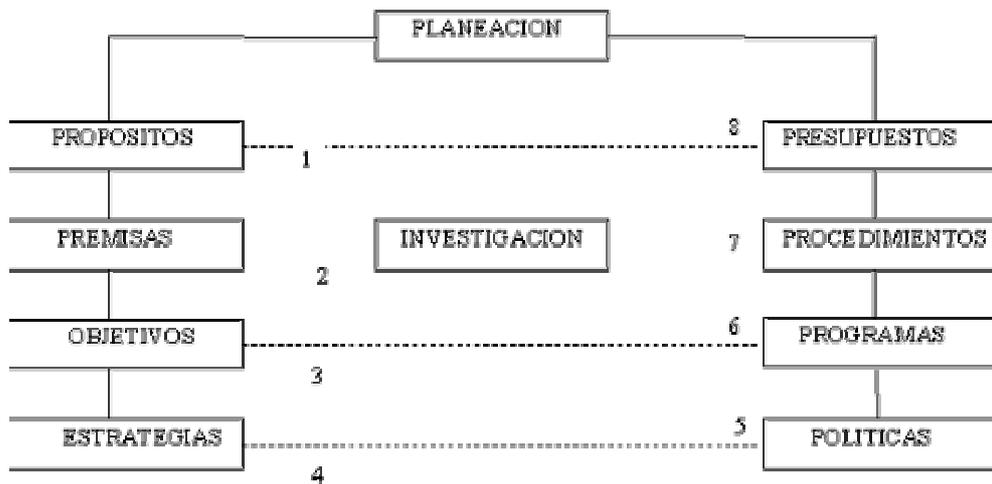
² Ibidem, Pág. 204.



Cuadro 2.1. Tipos de planes de acuerdo al nivel jerárquico

Proceso de Planeación

PROCESO DE PLANEACION
(etapas de la planeación)



Cuadro 2.2. Proceso de la planeación

Planeación

La planeación, se inicia a partir de la definición de los propósitos, éstos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier grupo social.

Propósitos

Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico, se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos ejecutivos de la empresa.

Toda organización debe establecer los propósitos como base para la formulación de un plan; un propósito de una empresa puede ser: incrementar las utilidades sobre la inversión de los accionistas.

Los propósitos son importantes dentro del proceso de planeación porque sirven de origen para los demás elementos de la planeación, así como, para los demás tipos de planes, permiten orientar a los responsables de la planeación sobre el curso de acción que deben seguir al formular los planes, identifican a la empresa ante el personal y la sociedad, con una imagen de responsabilidad social, son la razón de la existencia del grupo social, tanto en su estado presente como en su proyección hacia el futuro, definen el éxito o fracaso de una empresa, ya que proporcionan las reglas generales de los mismos.

Premisas

Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan.

Por su naturaleza pueden ser:

- Internas. Cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los propósitos (variaciones de capital, ausentismo, rotación de personal, accidentes, siniestros, emplazamientos a huelga, innovaciones, reacciones del personal ante los sistemas organizacionales, etc.).

- Externas. Son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero que pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades y que por lo mismo, deben tomarse en cuenta al planear y pueden ser de: carácter político, de carácter legal, económicas, sociales, técnicas y otros factores.

Objetivos

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Una vez que se han establecido los propósitos e investigado las premisas que pueden afectar su realización, se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado.

Clasificación de los objetivos

En función del área que abarquen y del tiempo al que se establezcan puede ser:

- Estratégicos o generales, comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo.
- Tácticos o departamentales, se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales y se establecen a corto o mediano plazo.
- Operacionales o específicos, se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa, se refieren a actividades más detalladas e invariablemente son a corto plazo. Se determinan en función de los objetivos departamentales y obviamente de los generales. Así mismo, estos pueden ser seccionales e individuales.

Por otra parte, existen algunos lineamientos para establecer los objetivos como: anotarlos por escrito, no confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos, al establecerlos se tienen que considerar las seis preguntas clave de la administración. ¿Qué, Cómo, Dónde, Quién, Cuándo, Por qué?, deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización y deben ser estables.

Políticas

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

Las políticas se clasifican en:

- Estratélicas o generales. Se formulan al nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada.
- Tácticas o departamentales. Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento.
- Operativas o específicas. Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento.

Las políticas, no interesando su nivel, deben estar interrelacionadas y contribuir a lograr las aspiraciones de la empresa; asimismo, su redacción debe ser clara, accesible y de contenido realista, de tal forma que su interpretación sea uniforme.

Asimismo, en cuanto a su origen, las políticas pueden ser:

- Externas. Cuando se originan por factores externos a la empresa; como la competencia, el gobierno, los sindicatos, los proveedores, los clientes, etc.
- Consultadas. Normalmente dentro de una empresa existen actos esporádicos que dan lugar a que el personal tenga que recurrir a su jefe inmediato para poder solucionar algún problema, originándose así estas políticas.
- Formuladas. Son emitidas por diversos niveles superiores, con el propósito de guiar la correcta acción y decisión del personal en sus actividades.
- Implícitas. En las actividades diarias de una empresa, el personal se enfrenta a situaciones de decisión en donde no existe una política previamente establecida, lo que origina ciertos lineamientos que sin estar escritos, se aceptan por costumbre en la organización.

Las políticas pueden ser importantes debido a que:

- Facilitan la delegación de autoridad.
- Motivan y estimulan al personal al dejar a su libre arbitrio ciertas decisiones.
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.
- Indican al personal como debe actuar en sus operaciones.
- Facilitan la inducción del nuevo personal.

Para su formulación se deben de seguir los siguientes lineamientos: constituirlos por escrito y darles validez, redactarse claramente y con precisión, darse a conocer a todos los niveles donde se va a interpretar y aplicar, coordinarse con las demás políticas, revisarse periódicamente, ser razonables y aplicables en la práctica, estar acordes con los objetivos de la empresa y ser flexibles.

2.2. CONCEPTO Y OBJETIVO.

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización".

"Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos".

Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados.³

La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas.⁴

Objetivo de la planeación

La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, aclarar, determinar los objetivos, pronosticar, establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo,

³ Ibidem, Pág. 195.

⁴ Fernández Arena José Antonio (1991), El Proceso Administrativo, México, 2da Ed. DIANA, Pág. 207.

2. 3. TIPOS DE PLANEACIÓN.

Planeación Estratégica.

Es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes:

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Su parámetro principal es la efectividad.

Planeación Táctica.

La planeación táctica identifica las principales actividades requeridas para alcanzar los objetivos estratégicos.

La diferencia entre ambas consiste en el elemento tiempo implicado en los diferentes procesos; mientras más largo es el elemento tiempo, más estratégica es la planeación. Por tanto, una planeación será estratégica si se refiere a toda la empresa, será táctica, si se refiere a gran parte de la planeación de un producto o de publicidad.

Por medio de la planeación estratégica y táctica, es posible que los empleados entiendan las diversas actividades de la entidad y cómo sus trabajos individuales se relacionan con los objetivos generales, al crecimiento, dirección y carácter lucrativo de la organización.

Algunas de las características principales de la planeación táctica son:

- Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- Es conducida y ejecutada por los ejecutivos de nivel medio.
- Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa.
- Se maneja información externa e interna.
- Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

Planeación Operativa.

Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones.

Las características más sobresalientes de la planeación operacional son:

- Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica.
- Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.
- Trata con actividades normalmente programables.

- Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- Normalmente cubre períodos reducidos.
- Su parámetro principal es la eficiencia.

Programas.

Un programa es un plan amplio que incluye el uso futuro de diferentes recursos en un patrón indicado y que establece una secuencia de acciones requeridas y programas cronológicos para cada uno con el fin de alcanzar los objetivos estipulados.⁵

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en si mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general.

La elaboración técnica de un programa debe apegarse al siguiente procedimiento:

1. Identificar y determinar las actividades comprendidas
2. Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
3. Interrelacionar las actividades, es decir, determinar que actividad debe realizarse antes de otra, que actividades se dan simultáneamente, y por último, que actividades deben efectuarse posteriormente.
4. Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración.

La gráfica más comúnmente utilizada para un programa, es la gráfica de Gantt; su uso e interpretación estará de acuerdo con el criterio que se utilice, con el grado de profundidad, y con el tipo de actividad a que se refiera.

El éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo con su grado de importancia y a su ejecución en cuanto a la fecha de inicio y terminación de cada actividad.

⁵ Terry PC .D., George R. , Franklin, PH. D,Stephen G. (1985), Principios de Administración, 1 Ed., México, CECSA, Pág.235.

Clasificación de los programas

Tácticos. Son aquéllos que se establecen únicamente para un área de actividad, su función consiste en establecer el programa, así como de coordinar y supervisar que se realice de acuerdo con lo establecido.

Operativos. Son aquellos que se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad, siendo más específico que el táctico.

Algunos aspectos por los que son importantes los programas son:

- Suministran información e indican el estado de avance de actividades.
- Mantienen en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control.
- Identifican a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad.
- Determinan los recursos que se necesitan.
- Disminuyen los costos.
- Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizar específicamente.
- Determinan el tiempo de iniciación y terminación de actividades.
- Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias.
- Evitan la duplicidad de esfuerzos.

Lineamientos para elaborar un programa

1. Deben participar en su formulación, tanto el responsable del programa como aquéllos que intervendrán en la ejecución.
2. La determinación de los recursos y el período para completarlo, deben estar relacionados con las posibilidades de la empresa.
3. La aprobación del desarrollo y ejecución del programa, debe comunicarse a todos aquéllos que estén involucrados en él.

4. Debe ser factible.
5. Evitar que los programas se interpongan entre sí.
6. Deben establecerse por escrito, graficarse, y ser precisos y de fácil comprensión.
7. El programa debe ser adaptable a las modificaciones o cambios que se presenten; asimismo, debe considerar las consecuencias que operarán en el futuro

Presupuestos.

Los presupuestos son programas en los que se les asignan cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos. Sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlar las actividades de la organización en términos financieros.

Características de los presupuestos:

- Es un documento formal, ordenado sistemáticamente.
- Es un plan expresado en términos cuantitativos.
- Es general, porque se establece para toda la empresa.
- Es específico, porque puede referirse a cada una de las áreas en que esta dividida la organización.
- Es diseñado para un período determinado.

Clasificación de los presupuestos

En relación con el nivel jerárquico:

- Estratégicos o corporativos: cuando se establecen en el más alto nivel jerárquico de la empresa y determinan la asignación de recursos de toda la organización.
- Tácticos o departamentales: aquéllos que son formulados para cada una de las áreas de actividad de la empresa.
- Operativos: se calculan para secciones de los departamentos.

Por la forma en que se calculan:

- Fijos o rígidos: cuando se estiman las diferentes operaciones con base en metas definidas de operación.
- Flexibles: en estos se hacen cálculos a distintos niveles de operación, lo que permite conocer los resultados en diversas situaciones, sin necesidad de hacer cálculos sobre la marcha.
- Por programas: se calculan con base en programas de cada una de las áreas de la empresa, para que la distribución de los recursos se dirija a las actividades que reditúen mayores beneficios.

Por su utilización:

- Presupuestos de operación: que abarcan presupuestos de ventas, compras, producción, mano de obra, gastos diversos, etc.
- Presupuestos de capital: que comprenden los presupuestos de inversiones capitalizables que realiza la empresa, y de activos fijos tales como maquinaria y equipo, edificios y construcciones, mobiliario, etc.
- Presupuesto financiero: en el se contemplan; balance, estado de resultados, flujo de caja, etc.

Importancia de los presupuestos:

Los presupuestos convierten los aspectos de ejecución de los planes en unidades de medidas comparables, están orientados a medir el desempeño de las unidades organizativas y provee unas metas comparables en cada uno de los departamentos y secciones en forma conjunta. Sirve como estándar o patrón de ejecución en obras monetarias, ordena las actividades de los departamentos y secciones en forma conjunta, reduce al mínimo los costos evitando compras innecesarias, despilfarros en materias, tiempo, etc., aunado a determinar el límite y permite controlar las erogaciones, al elaborarlo genera una comprensión más clara de las metas organizativas.

Procedimientos

Los procedimientos permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas; se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase de producto, turnos de trabajo, disponibilidad de equipo y material, incentivos, etc., implantan el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

No indica la manera de realizarse, pues de eso se encargan los métodos, mismos que van implícitos en el procedimiento. Tanto los procedimientos como los métodos están íntimamente relacionados, ya que los primeros determinan el orden cronológico que se debe seguir en una serie de actividades, y los segundos indican como efectuar dichas actividades, por tanto, los métodos son parte de los procedimientos.

Investigación

Es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, con el fin de aplicar, describir y predecir la conducta de los fenómenos.

La investigación es trascendental en la planeación, ya que proporciona información a las etapas de la misma para que se lleven a cabo racionalmente. El considerarla en esta etapa del proceso administrativo no excluye su existencia en las demás; aunque se utiliza más al planear por ser una actividad netamente intelectual.

Etapas de la investigación

- Definición del problema: en esta fase se determina y analiza el problema que se desea resolver, la no definición exacta del problema implica esfuerzos inútiles y pérdidas innecesarias.
- Obtención de información: consiste en recopilar el mayor número posible de datos a fin de visualizar el problema y proponer su posible solución. La obtención de información se puede realizar a través de la observación, experimentación, encuesta y muestreo.
- Determinación de hipótesis: es la proposición o respuesta tentativa que se establece como solución de un problema, misma que debe ser sometida a prueba para determinar su efectividad.
- Comprobación o desaprobación de la hipótesis: consiste en someter a prueba la hipótesis mediante la aplicación de las técnicas anteriormente enunciadas, a fin de comprobar su validez o rechazarla.
- Presentación del informe: una vez comprobada la hipótesis, se procede a elaborar un informe de resultados, de tal manera que, con base en el análisis del mismo, se cuente con bases para la toma de decisiones.

Pronósticos

Los pronósticos son predicciones de lo que puede suceder o esperar, son premisas o suposiciones básicas en que se basan la planeación y la toma de decisiones, no sólo se utilizan como elemento de los modelos de solución de problemas mediante la ciencia administrativa, sino que establecen además las premisas a partir de las cuales se elaboran los planes y controles.

Los tipos de pronósticos que se emplean como premisas de planeación:

- Los pronósticos de eventos que no serán influenciados por la organización.
- Los pronósticos de eventos que serán influenciados al menos en parte, por el comportamiento de la organización.

Los pronósticos en que repercute el comportamiento de una organización son más difíciles, pues requieren suposiciones acerca de sus acciones y también suposiciones referentes a eventos que escapan a su control. Por ejemplo: Un pronóstico de ventas comienza como un objetivo de la compañía. En el proceso de planeación, los análisis de los gerentes sobre las acciones previstas de la compañía y sobre las respuestas probables de los competidores pueden indicar que los objetivos de ventas no se alcanzarán si no se modifican los programas y políticas actuales.

Dada la importancia de predecir las futuras tendencias económicas y de ventas, hay dos métodos fundamentales que se utilizan en estas áreas:

1. Pronóstico cualitativo: este método es apropiado cuando los datos confiables son escasos o difíciles de emplear. Los elementos del pronóstico cualitativo son sobre todo, resultado del pensamiento intuitivo, el juicio y la acumulación de conocimientos.

Este pronóstico implica el uso de juicios subjetivos y esquemas de clasificación para transformar la información cualitativa en estimaciones cuantitativas no exige datos numéricos ni estadísticos en la misma forma que el cuantitativo.

2. Pronóstico cuantitativo: este hace una extrapolación del pasado o se utiliza cuando se cuenta con suficientes datos estadísticos o confiables para especificar las relaciones existentes entre variables fundamentales.

El pronóstico basado en la extrapolación, como un análisis de series de tiempo, recurre a las tendencias pasadas o presentes a fin de proyectar los acontecimientos futuros. Así, los registros de ventas en los últimos años

podrían servir para proyectar el patrón de ventas para el próximo año. Este último puede aplicarse si se cuenta con información sobre el pasado, si se le puede especificar numéricamente y si es posible suponer que continuará el patrón del pasado.

Como pudo observarse, la planeación es una necesidad, debido a que existen trabajos que son bastante complicados, en donde se encuentra involucrada mayor tecnología y existe un mayor número de personas que desean estar informadas y participar en la operación de la empresa. Además la planeación al establecer métodos de utilización racional de los recursos favorece el desarrollo de la empresa.

CAPÍTULO 3. (MANUALES) PROCEDIMIENTOS

3.1 TIPOS DE MANUALES

El manual como medio de comunicación.

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo.

En esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

Los diferentes organismos (públicos o privados) tienen necesidad de manuales diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se han de lograr. En ciertos casos, únicamente sirve a un objetivo: y en otros, se logran varios objetivos.

Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración referentes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, y procedimientos.

Actualmente se debe de poner empeño en el uso de los manuales administrativos a fin de comunicar información de naturaleza administrativa. Un manual administrativo establece que las instrucciones sean definitivas, muestra a cada uno de los empleados como encaja su persona en el total de la organización, e indicar la manera en que el empleado puede contribuir al logro de los objetivos de la oficina como al establecimiento de las relaciones con otros empleados de la empresa.¹

¹ Rodríguez Valencia Joaquín, (2002), Como elaborar y usar los Manuales Administrativos, México, Ediciones Contables Administrativos, Pág. 58

POR SU CONTENIDO.

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

De historia. Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo (sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual).

De organización. Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos y las relaciones.

De políticas. Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.

De procedimientos. Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

De contenido múltiple. Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales.

POR SU FUNCION ESPECÍFICA.

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales:

De producción. Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución.

La necesidad de coordinar el proceso de fabricación (fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción), es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.

De compras. El proceso de comprar debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, y la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.

De ventas. Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.).

De finanzas. Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración.

De contabilidad. Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.

De crédito y cobranzas. Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están los siguientes: operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones, etc.

De personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, etc.

Técnico. Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función.

De adiestramiento. Estos manuales explican, las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos.

Otra clasificación aceptada de los manuales administrativos se refiere a las necesidades que tienen las oficinas y de acuerdo a su ámbito de aplicación; pueden elaborarse manuales con una cobertura mayor o menor.

GENERAL.

Se refiere a todo el organismo en su conjunto, dentro de este tenemos a los siguientes manuales:

Generales de organización.- Este es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.

General de procedimientos.- Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.

General de políticas.- Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección para toda la empresa, estas políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal puede actuar de acuerdo a condiciones generales.

ESPECÍFICO.

Específico de reclutamiento y selección.- Se refiere a una parte de una área específica (personal). Y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección personal en una organización.

Específico de auditoría interna.- Consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad, aquí se refiere a la auditoría interna en forma particular.

Específico de políticas de personal.- Este se enfoca a definir "políticas", de un área específica de la organización, señalando las guías u orientación respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etc.

Específico de procedimientos de tesorería.- Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de un área específica, (ingresos a caja, pago a proveedores, etc.).

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El manual de organización es un documento que expone con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Así como, también se explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la entidad.

Los puntos que debe de contener un manual de organización son los siguientes:

1. **Identificación.-** se debe de incluir el nombre de la entidad, título, lugar y fecha de publicación, número de revisión, en su caso y la unidad jerárquica responsable de su expedición.
2. **Índice.-** consiste en una relación de las partes que conforman el documento.

3. Introducción.- una explicación breve al usuario acerca del documento.
4. Directorio.- se debe de incluir una relación de los funcionarios principales, indicando los respectivos cargos que ocupan cuando se trata de un manual general.
5. Antecedentes Históricos.- es una breve descripción del origen de la empresa o de la unidad orgánica descrita en el manual.
6. Base legal.- relación de los principales ordenamientos jurídicos a los cuales esta sujeta la entidad.
7. Organigrama.- representación gráfica de la estructura orgánica, la cual debe reflejar de manera esquemática y la posición de las unidades administrativas que la componen.
8. Estructura funcional.- consiste en la descripción de las actividades inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas contenidas en la estructura.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

En este tipo de manual se describen los puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y descripción narrativa que señala los pasos a seguir en la ejecución de un trabajo con diagramas a base de símbolos para aclarar los pasos a seguir. Los manuales de procedimientos no deben de contener más elementos de los necesarios para poder lograr los objetivos pronosticados.

El contenido que debe de presentar un manual de procedimientos es el siguiente:

1. Índice.- debe de describirse los apartados del manual.
2. Introducción.- en este punto se debe de incluir una breve introducción al manual, cuyo objetivo es explicar al usuario del manual lo que se pretende con el documento.

3. Organigrama.- se debe presentar en forma grafica la estructura orgánica y debe de indicar aspectos como: sistemas de organización, tipos de departamentos, amplitud de centralización y descentralización y relación de entre el personal con autoridad de línea y asesora.
4. Gráficas.- se debe de representar el procedimiento en manera grafica siguiendo la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento. La técnica más utilizada para representar este tipo de manual son los diagramas de flujo, que muestran las unidades administrativas que intervienen en los procedimientos.
5. Texto.- se debe de presentar por escrito, de manera narrativa y secuencia, cada uno de los pasos que hay que realizar dentro de un procedimiento, explicando en que consisten, cuándo, cómo, con qué y en qué tiempo se lleva a cabo.
6. Formas.- son un apoyo en el que se pueden recoger, de manera sistemática y coordinada, datos e informaciones.

MANUAL ESPECÍFICO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Este tipo de manual es especialmente útil para niveles intermedios e inferiores, agrupa pautas e instrucciones de aplicación específica sobre el reclutamiento y selección del personal en una determinada organización.

La preparación de este manual por parte de la misma empresa es recomendable cuando el número de empleados que lo utiliza es lo suficientemente grande como para justificarlo.

Este manual, que trata sobre una fase de la administración de personas, puede elaborarse con asignación a tres clases de usuarios:

1. Para el personal en general. Que usualmente dan a conocer las políticas y proceso de reclutamiento y selección.

2. Para supervisores. En este caso tienden a comunicar las actividades y políticas sobre la forma en que el personal sea integrado a la organización.
3. Para personal del departamento de personal. En cuyo caso, se trata de un manual específico a cargo del departamento, como reclutamiento y selección de personal, análisis y evaluación de puestos, calificación, etc.

MANUAL DE DEPARTAMENTO

Son aquéllos en que se recogen todas las políticas, reglas, aplicables en cada departamento determinado.

El contenido de este manual es el siguiente:

- a. Objetivos generales de la empresa, la del departamento de que se trate y, las de sus secciones básicas.
- b. Políticas y normas generales de la empresa y del departamento correspondiente.
- c. Carta de organización general y departamental.
- d. Reglamentación de los aspectos de coordinación interdepartamental.
- e. Análisis de puestos.
- f. Gráficas de procesos y de flujo.

MANUAL DE PERSONAL

También se le conoce como manual de relaciones industriales, de reglas y reglamentos de oficina, manual de empleado. Los manuales de este tipo, que tratan sobre administración de personal, pueden elaborarse destinados a tres clases de usuarios:

1. Para personal en general, que es el caso de los manuales de empleado o de reglas y reglamentos de oficina, y que usualmente dan a conocer las políticas y

algunas veces procedimientos sobre prestaciones para el empleado, uso de los servicios (biblioteca, cafetería, etc.), otros aspectos del reglamento de trabajo, como asistencias, vacaciones, pago de sueldos, etc., así como temas de interés general como tramitación de quejas, sugerencias, etc.

2. Para los supervisores, y en este caso tienden a comunicar las actividades y políticas de la administración sobre la forma en que el personal de supervisión debe dirigir el esfuerzo de sus subordinados. Señalan las circunstancias en las cuales los supervisores pueden ejercer su criterio para el manejo de problemas del personal a sus órdenes, especificando los pasos que deberán dar para referir los asuntos que no puedan resolver por sí mismos, a través de la línea de organización, a fin de que sean resueltos.
3. Para el personal del departamento o unidad de personal, en cuyo caso podrán ser manuales de organización.

REGLAMENTOS

Una regla es una adecuación explícita que indica a un gerente que debe o que no debe hacer. Con frecuencia las reglas son utilizadas por los gerentes cuando se enfrentan a problemas bien estructurados porque son simples de seguir y aseguran consistencia.²

Los reglamentos son simples reglas adoptadas por la sociedad para regular sus asuntos. Es un instrumento de naturaleza jurídica, debido a que son muy específicos.

Las reglas y los reglamentos formales reducen la ambigüedad. Las descripciones de puestos y códigos de ética escritos son ejemplos de guías formales que promueven un comportamiento consistente.

² Stephen P. Robbins (1996), Administración, México, Ed. Prentice Hall, Pág. 200

Las organizaciones hacen uso de los reglamentos en las situaciones que cree convenientes, es decir, en una entidad existen los reglamentos para las horas de entrada de los empleados.

Los reglamentos se pueden considerar como complementos de los manuales administrativos ya que cada departamento de la organización puede contar con su propio reglamento, una vez aprobado por los accionistas.

INSTRUCTIVOS

Los procedimientos administrativos son instrucciones generales que se refieren a cuestiones de sistemas, organización y coordinación. Estos procedimientos explican como debe llevarse y aplicarse los sistemas, esclarecen las asignaciones de la empresa y las relaciones que afectan a diversas zonas de la firma. Un manual de instrucciones para los jefes de departamentos es un manual de procedimientos administrativos.

Los instructivos citan los deberes de los jefes de departamento y da instrucciones detalladas para que sean seguidas en cuestiones tales como el personal, la asistencia al trabajo, llamadas de larga distancia y procedimientos de oficina.

Una instrucción programada proporciona un esfuerzo inmediato del aprendizaje. Un método altamente refinado de instrucción programada se usa en una computadora que le dice al principiante si está en lo cierto o está equivocado.

Los instructivos son un apoyo en los departamentos para mejorar el funcionamiento del mismo debido a que cuentan los empleados con unos documentos que les permite saber la forma en que tienen que operar sus máquinas o su forma de trabajar.

CATÁLOGOS

Los catálogos enumeran, describen e ilustran la mercancía ofrecida, sino que a la par realiza la tarea de venderles esta.

Existen organizaciones que venden artículos de género muy diverso, para no tener problemas con sus catálogos puede editar un gran número de catálogos, editar catálogos específicos a cada departamento o sección y unir los catálogos ya pasados de época, suplementos en los que se haga constar los cambios.

Los catálogos son de gran ayuda a los agentes vendedores de la empresa, dan lugar a que el público comprador solicite informaciones de la empresa y convertir luego esas informaciones en ventas.

FOLLETOS

Un folleto se considera cualquier hoja suelta de pequeño tamaño, impresa por uno o ambos lados y doblada. El folleto tiene que compensar la desventaja del tamaño con la excelencia del texto, la buena tipografía y la confección atractiva.

Los folletos se emplean con frecuencia en la publicidad directa por correo para anunciar acontecimientos especiales. Es aconsejable para la venta de un artículo barato, ya que el costo de un folleto no es grande. Las organizaciones de negocios, las agencias de publicidad, los negociantes en inversiones y otros similares los emplean como una especie de recurso o de adorno de exposición.

Así que vemos en las organizaciones diversos documentos administrativos, los cuales permiten tener un mejor control de las actividades que se desarrollan dentro de la misma, esto con el objetivo de mejorar constantemente.

3.2 ANTECEDENTES Y DEFINICIONES DE PROCEDIMIENTOS.

Antecedentes

Un enfoque del estudio de los organismos sociales debe centrar su atención en los procesos administrativos fundamentales: planeación, organización, integración dirección y control, que son esenciales si es que los organismos han de lograr sus objetivos y metas fundamentales. Este proceso administrativo es básico para cualquier tipo de organismo (público, privado, educativo, etc.) en el que los recursos humanos, financieros y materiales deben combinarse para lograr ciertos objetivos. Además el proceso es necesario sin importar el área de especialización de la administración (comercial, producción, finanzas, etc.).

Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración concernientes a políticas, organización, procedimientos. En la moderna administración, el volumen y la frecuencia de dichas decisiones continúan en aumento. Las empresas progresistas han llegado a considerar sus estructuras orgánicas, planteamiento de políticas y práctica de procedimientos, simplemente como partes de la administración que pueden y deben cambiar tan seguido como se requiera para capitalizar nuevas oportunidades y afrontar la competencia.

En la actualidad se pone mayor interés en el uso de los manuales con respecto a la legibilidad, sencillez y flexibilidad. La actividad de la elaboración de los manuales se considera como el tener informado al personal de los cambios en las actitudes de la dirección; así como trazar al mismo tiempo el organigrama y asignar las políticas y procedimientos en forma de un documento permanente.

Los manuales, deben servir para explicar las normas más generales con un lenguaje que pueda ser entendido por los empleados en todos los niveles y en su caso por los administradores, dando énfasis a la información de los procesos y procedimientos administrativos. Los manuales administrativos facilitan además, el adiestramiento y orientación del personal, ayudan a normalizar y controlar los trámites de procedimientos y a resolver conflictos jerárquicos, así como otros posibles problemas administrativos que surgen cuando el sistema de comunicación tiende a ser rígido.

Definiciones

“Es una serie de labores concatenadas (unidas) que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo encaminado al logro de un fin determinado” Gómez Ceja ³

“Es el conjunto de rutinas específicas de trabajo en las que se incluyen el flujo de documentos, la manutención de registros, el establecimiento de normas de trabajo, arreglo de espacios, etc.” Barrios ⁴

“Es una serie de funciones, pasos, empleados por la dirección para que su labor o cualquier trabajo sea desempeñado con mayor eficiencia, efectividad y economía” ⁵

De acuerdo a lo anterior nuestra definición es: los procedimientos son una función enfocada al análisis de los planes de acción colectivos del personal, de los procedimientos y de las formas y equipo con el fin de ayudar a la administración en la simplificación y estandarización de las operaciones.

³ RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín (1992), Estudio de sistemas y procedimientos administrativos, 2 Ed, México, ECASA, 265 p.

⁴ Ibidem, Pág. 265

⁵ Ibidem, Pág. 265

3.3 NATURALEZA Y CLASIFICACIÓN.

La naturaleza de los procedimientos se encuentra apoyada en la tendencia humana de realizar las tareas con el menor esfuerzo; es decir, que en el trabajo rutinario hay que evitar el estar indicando a cada paso lo que hay que realizar, cómo y cuándo hacerlo, etc., esto lo logramos estableciendo los procedimientos que indique la secuencia y relación de las diversas operaciones en diferentes actividades del trabajo.

Los procedimientos se consideran en tercer lugar de importancia dentro del sistema de planeación.

El propósito del estudio de los procedimientos, se puede lograr a través de los resultados combinados de cada uno de las siguientes acciones y actitudes:

- Deseo de la dirección para lograr, respaldar y apoyar cada fase del estudio.
- Entendimiento, interés y colaboración del personal clave en los diversos niveles de la empresa.
- Colaboración de analistas clasificados, que practiquen en forma adecuada las relaciones humanas.
- El análisis y la síntesis deberán de hacerse en forma sistemática de todos los hechos e informaciones relativas a cada función o unidad administrativa objetivo del estudio.

Los procedimientos pueden alcanzar su valor máximo cuando están basados en un estudio cuidadoso del trabajo a realizarse, es decir se deben de proporcionar las bases de las normas de trabajo de lo que cada área funcional e integrantes de las mismas, “debe hacer” y “cómo hacerlo”, constituyen uno de los medios de control administrativo más importante. Los procedimientos deben de seguirse al pie de la letra, como equivalente a la forma más eficaz de cumplir con una tarea, es preferible no desviarse de él.

El autor L.A. Allen (la función directiva como profesión p. 156 Mc Graw Hill) “una vez que se aprueba y se pone en práctica un procedimiento, el mismo pasa a formar parte de la rutina hasta el punto de que muchas veces se termina por olvidar su importancia. Hay también casos en que se aplica un procedimiento sumamente complicado, cuando en realidad sería mucho más práctico si se abreviara y simplificara lo mejor es anticiparse a estas posibilidades y revisar los procedimientos vigentes por lo menos una vez al año. De este modo pueden eliminar los que hayan perdido su utilidad y modificar los que deban de adaptarse a la realidad actual”.⁶

Clasificación de procedimientos

La finalidad de los procedimientos es ayudar a la dirección a planear y obtener las metas de la empresa, a que se haga del conocimiento general lo que se persigue; a contribuir a que el personal pueda satisfacer esos deseos.

La revisión de este elemento de la administración, busca mejorar los métodos, disminuir los costos del procesamiento de trabajo de oficina mediante la eliminación de la duplicación del trabajo, de ineficiencias y de desperdicios, así como desechar procedimientos anticuados, etc.

Los procedimientos se clasifican como sigue:

- Procedimientos de fabricación o taller.- Son aquellos identificados con la fábrica, proyecto de construcción, mantenimiento, etc.
- Procedimientos administrativos.- son los que se identifican con la función administrativa, en su sentido más amplio. Están comprendidos en este grupo los procedimientos de manejo de documentación, información, proyectos, programas de trabajo, presupuestos, normas de trabajo, contabilidad, control de producción y otros similares; no importando que se ejecuten en la fábrica o en la oficina.

⁶ Ibidem. Pág. 265

3.4 ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS.

El objetivo básico del estudio de los procedimientos, es simplificar los métodos de trabajo y eliminar las operaciones y la papelería innecesarias con el fin de reducir y dar fluidez a las actividades de las organizaciones.

La evolución de un procedimiento comprende tres aspectos importantes a considerar:

- Si el procedimiento satisface la totalidad de necesidades frecuentes
- Si su funcionamiento es eficaz
- Y cuál es su grado de eficacia

Para poder determinar si los procedimientos están cumpliendo sus objetivos, es necesario tener claro lo siguiente:

- Si la proyección del procedimiento es la adecuada, de tal modo que promueva las metas de la empresa y efectivamente se alcancen.
- Su función sea la ideal dentro del marco de estructura orgánica de la empresa.
- Si proporciona los métodos de control adecuados a fin de lograr un desempeño máximo con un mínimo de gasto, de tiempo y esfuerzo.
- Si los pasos, prescriben su ejecución dentro de una secuencia lógica.
- Que proporcione los medios para una coordinación eficaz entre los diversos departamentos de la empresa.

Aquí lo importante es comprobar que el procedimiento este proyectado de tal modo que su funcionamiento retribuya los resultados requeridos.

Al evaluar los procedimientos, se hace necesario considerar la tarea de estructurar y mantener en buena marcha una organización.

El objetivo de un procedimiento, consiste en actuar de modo que las operaciones de naturaleza repetitiva se realizan siempre en el mismo medio, la necesidad de garantizar una regla rígida para la uniformidad de tratamiento de las operaciones periódicas tiene su razón de ser en algunos motivos fundamentales como los siguientes:

- Asegurarse de que sean constantemente respetadas las políticas de la empresa.
- Tratar de reducir errores operativos.
- Evitar que los cambios del sistema sean consecuencia de toma de decisiones demasiado rápidas.
- Facilitar el sostenimiento de un buen nivel organizacional.
- Reducir el periodo de capacitación de nuevos empleados.
- Facilitar la instrucción de los empleados en los nuevos puestos.

El procedimiento nos dice como hacer el trabajo, que proceso usar respecto al trabajo. El procedimiento esta orientado hacia las tareas; lo recomendable es que debe de estar por escrito en un documento formal dividiendo las tareas que deben que deben de ser realizadas. El propósito principal del procedimiento es el de medio de instrucción. Se diseña para presentar el flujo de trabajo excepto con la tarea cubierta. Se espera que el procedimiento relacione la tarea del momento con aquellas que la preceden o la siguen.⁷

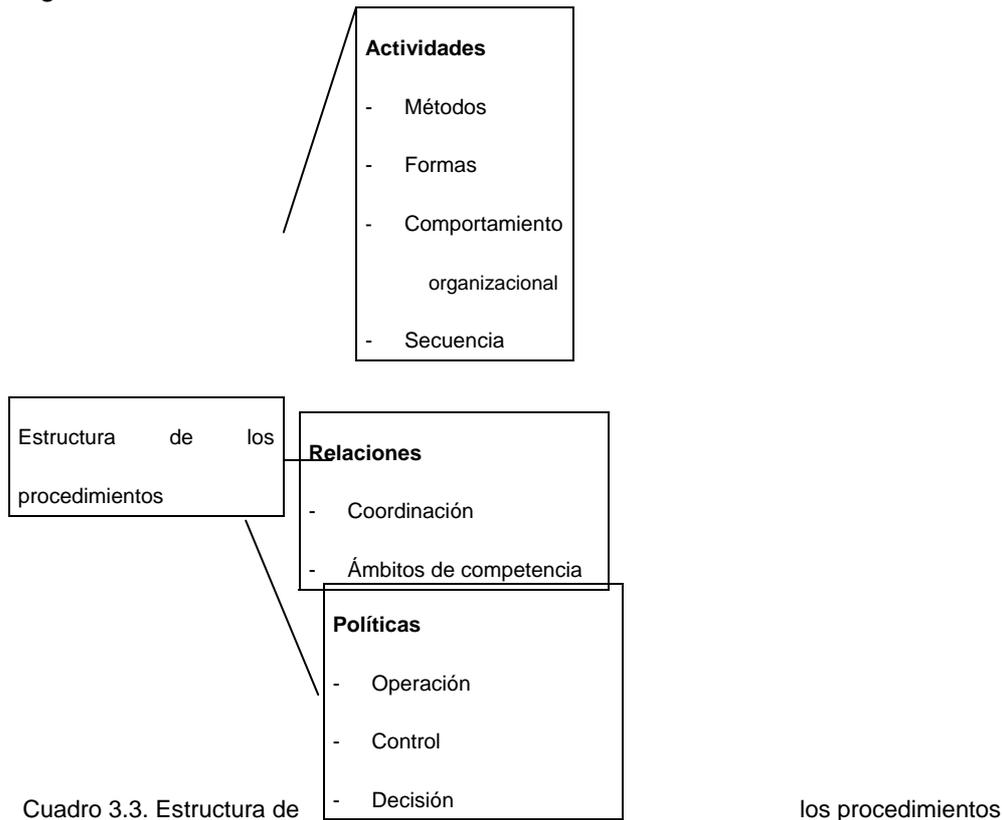
Los procedimientos se elaboran para exponer fundamentalmente los objetivos integrando las políticas (decisiones permanentes que se toman sobre ciertos asuntos o problemas). Se deben de establecer las responsabilidades de las diversas unidades orgánicas comprendidas en el procedimiento.

⁷ Ibidem Pág. 145

Estructura de los procedimientos

Un organismo social que se encuentra bien estructurado es aquel que tiene bien definidos sus objetivos y los procedimientos para llegar a ellos; ya que es de vital importancia en la vida del mismo. Son la razón de su existencia y los procedimientos.

Podemos decir que los procedimientos tienen una estructura, la cual se describe de la siguiente manera:



Cuadro 3.3. Estructura de

los procedimientos

Para poder llevar a cabo un estudio sistemático de los procedimientos el analista debe de considerar una serie de aspectos que son de suma importancia, como los siguientes:

- Planeación del estudio
- Autorización
- Análisis de las operaciones
- Diseño de procedimientos
- Resultados
- Evolución

Los procedimientos generan ventajas, el proceso de elaborar un procedimiento requiere de un análisis y estudio del trabajo. Una vez establecido un procedimiento, el mismo asegura uniformidad en la aplicación y en los resultados; así mismo permite al directivo disponer de una guía para evaluar el trabajo efectuado por sus empleados.

Es importante mencionar que un procedimiento se puede calificar como bueno o malo evaluando como desempeña la tarea de comunicar la información para trabajar. En los estudios de los procedimientos se ha pensado mucho acerca del procedimiento útil, pero poco acerca de un mal procedimiento.

El procedimiento se considera el segundo elemento de sistemas que más se usa en un organismo. Sólo la forma impresa excede al procedimiento en la cantidad de información de sistemas que contiene. La labor de un procedimiento consiste en dar a conocer gran parte de la información para trabajar.

Al procedimiento se le considera como un instrumento básico de coordinación. Es la herramienta con la cual se van a organizar diversas acciones de trabajo de acuerdo con un cierto número de gentes. Como un aspecto importante del objetivo de todo procedimiento tenemos que se enlaza el trabajo del personal, de acuerdo con el ciclo lógico del sistema.

El análisis de procedimiento empezará, desde el hecho inicial, en que comience un procedimiento hasta el paso final que lo termina, es evidente que en el estudio de los procedimientos pueden intervenir varios departamentos o divisiones.

Importancia de la presentación escrita de los procedimientos

Al presentarse por escrito los procedimientos se puede observar una cantidad de material que resulta necesario como; objetivos, políticas, alcance, instrucciones, opiniones, etc.

Los empleados que no siguen el procedimiento lo hacen por dos razones: una por deficiencias de quien lo diseñó y redactó y dos por falta de disciplina del personal.

Para estudiar la efectividad de un procedimiento escrito tenemos que dar por asentado que el flujo y el costo reemplazan y han sido aprobados por los órganos correspondientes. Es importante mencionar algunos elementos que hacen difícil la recepción del contenido de un procedimiento son los siguientes:

- Oraciones demasiado extensas
- Párrafos grandes.
- Voz pasiva.
- Palabras poco comunes o muy técnicas
- Redacción gramatical perfecta y la comunicación

En conclusión, en este capítulo se observó la importancia que tiene elaborar un manual administrativo, para mantener informado al personal sobre las aspiraciones y cambios en las formas de la dirección al delinear la estructura organizacional y asentar las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente.

CAPÍTULO 4. EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

4.1 DEFINICIONES Y ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

El control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera relacionada a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia; todos los departamentos que integran la organización son importantes, pero existen entidades que siempre van estar en constantes cambios, con la finalidad de afirmar su funcionalidad dentro de la organización. Dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando controles internos, los cuales sean capaces de proteger y resguardar los bienes de la empresa.

“Plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa”.¹

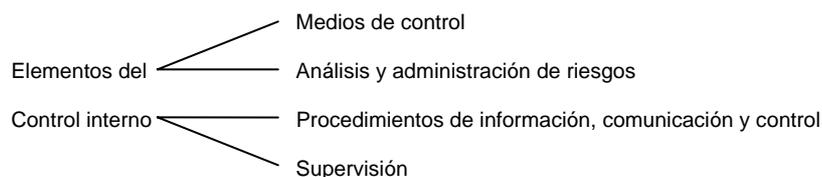
¹ Perdomo Moreno, Abraham (1995) Fundamentos de Control Interno, 4ta. Ed. México, ECASA, Pag. 3

“El control interno de un negocio es el sistema de su organización, los procedimientos que tiene implantados y el personal con que cuenta, estructurados en un todo para lograr tres objetivos fundamentales: a) la obtención de la información financiera veraz, confiable y oportuna b) la proyección de los activos de la empresa, y c) la promoción de eficiencia en la operación del negocio”.²

“Controlar es determinar qué se esta realizando –esto es, evaluar el desempeño y, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes-. El control puede considerarse como la detección y corrección de las variaciones de importancia en los resultados obtenidos por las actividades”.³

De acuerdo a los conceptos anteriores podemos redactar la definición siguiente: El control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos disponibles de manera razonable a las necesidades del negocio.

Elementos del control interno



Cuadro 4.1 Elementos del control interno

Los elementos de control interno son los siguientes:

² Mendivil Escalante, Víctor Manuel (1993) Elementos de Auditoría, Undécima Ed, México, ECASA, Pag. 49

³ Terry PC. D., George R. , Franklin, PH. D, Stephen G. (1985), Principios de Administración, 1 ed., México, CECOSA, Pág.518

Los medios de control son:

Los medios de control representan la unión de factores que pueden afectar las políticas y procedimientos de una organización, fortaleciendo o debilitando sus controles.

- La postura de la administración hacia los controles internos establecidos por la empresa. La efectividad del control interno depende de lo cabal y valores éticos del personal encargado de diseñar, administrar y vigilar el control interno de la organización.
- Es importante considerar el tamaño de la estructura de la organización, si es la apropiada para las tareas de la entidad, así mismo el conocimiento y la experiencia del personal clave no es la adecuada, podría existir un mayor riesgo en el decaimiento de los controles.
- La participación del consejo de administración y comités son importantes para reforzar los controles, esto se logra si son independientes de la Dirección.
- Es necesario considerar las formas con que cuenta la organización para la asignación de autoridad y responsabilidad.
- Establecer métodos de control administrativo para vigilar y dar seguimiento a las políticas y procedimientos.
- Para fortalecer el ambiente de control es necesario que existan políticas y prácticas para la selección de personal, incentivos, etc.
- Los factores externos son importantes para la efectividad de los controles de la organización, como son: comunicación con clientes y proveedores, los cuales podrán informar y comunicar sobre las normas éticas y necesidades de la entidad.

Análisis y administración de riesgo:

Dentro del análisis de riesgos a la información financiera se pueden presentar eventos o circunstancias externas e internas que pueden ocurrir y afectar la capacidad de la organización, tanto en el registro, procesamiento, agrupación o reporte de información, consistente con las declaraciones de la administración en los estados financieros.

Algunos aspectos que podrían modificar estos riesgos son:

- Cambios en el ambiente operativo
- Personal de nuevo ingreso y personal con mucha antigüedad en el puesto
- Negocios con los extranjeros
- Cambios en los sistemas de información
- Nuevas tecnologías, así como de productos, líneas o actividades
- Cambios en manifiesto contables

Al tener conocimiento del control interno se deberá obtener un conocimiento suficiente de los procesos de evaluación de riesgos de la organización, con el objeto de conocer como la administración estima y mide los riesgos y como los relaciona con los estados financieros.

El objetivo principal de la evaluación es identificar los riesgos inherentes y de control para evaluar la probabilidad de que un error significativo pueda existir en los estados financieros.

Procedimientos de información, comunicación y control:

Por otra parte, los procedimientos de información, comunicación y control son elementos relevantes debido a que dependiendo de la calidad de los sistemas de información puede perjudicar la habilidad de la gerencia en la toma de decisiones adecuadas para controlar las actividades de la organización y preparar reportes confiables y oportunos. Dentro de los procedimientos de comunicación se engloba la forma en que se deben de conocer las funciones y responsabilidades relacionadas al control interno de los reportes financieros.

Los procedimientos de control pueden estar constituidos por elementos específicos del ambiente de control, de la evaluación de riesgos y de procedimientos de información y comunicación. Las políticas y sistemas establecidos por la administración de una organización y que proporcionen una seguridad razonable de que se van a lograr en forma eficaz y eficientemente los objetivos específicos de la entidad, constituyen los procedimientos de control, los cuales pueden ser de carácter preventivo o descriptivo. Los primeros tienen como objetivo evitar errores durante el desarrollo de las transacciones y los de carácter detectivo tienen como propósito detectar los errores y las desviaciones que durante el desarrollo de las transacciones, no se detectaron con los procedimientos preventivos.

La supervisión se considera un proceso que asegura la eficiencia del control interno a través del tiempo y contiene la evaluación del diseño y ejercicio de procedimientos de control en forma oportuna, así como el emplear medidas correctivas cuando sea necesario. La administración deberá de considerar la importancia de usar información o comunicación concernientes a organizaciones externas como puede ser cartas donde los clientes se quejan, que pueden indicar problemas e indicar las áreas en donde se pueda mejorar, podría crear un departamento de auditoría interna o en su caso puede tener una persona con funciones equivalentes. También es importante tener comunicación con el auditor externo con respecto al control interno dentro de las diligencias de vigilancia.

Sin información precisa y oportuna que puede ser usada con facilidad para la toma de decisiones, el sistema de control se desordenara.

4.2 OBJETIVOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

- Prevenir fraudes
- Descubrir robos y malversaciones

- Obtener información administrativa, contable y financiera confiable y oportuna
- Localizar errores administrativos, contables y financieros
- Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa
- Promover la eficiencia del personal
- Detectar desperdicios innecesarios tanto de material, tiempo, etc.
- Mediante la evaluación, graduar la existencia del análisis, comprobación (pruebas) y estimación de las cuentas sujetas a auditoría.

El control interno se considera un sistema de controles financieros utilizados por las empresas, se establece para que los negocios puedan realizar sus procesos administrativos de manera secuencial y ordenada, con el fin de proteger sus activos, salvaguardarlos y asegurarlos en la medida posible, la exactitud y la veracidad de sus registros contables; sirviendo a su vez de marco de referencia o patrón de comportamiento para que las operaciones y actividades en los diferentes departamentos de la organización fluyan con mayor facilidad.

El control interno va a servir como base o instrumento de control administrativo, y que igualmente abarca el plan de organización, de procedimientos y comentarios encaminados a custodiar los activos y a la confiabilidad contable. Los controles nos permite definir la forma sistemática de como las empresas han visto la necesidad de implementar controles administrativos en todos y cada uno de sus operaciones diarias. Dichos controles se deben establecer con el objeto de reducir el riesgo de pérdidas y en sus defectos prever las mismas.

Un sistema de control interno es importante por cuanto no se limita únicamente a la confiabilidad en la revelación de las cifras que son reflejadas en los estados financieros, sino también evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos contables y administrativos.

4.3 FACTORES DEL AMBIENTE DE CONTROL.

La importancia que está adquiriendo el control interno en los últimos tiempos, a causa de numerosos problemas producidos por su ineficiencia, ha hecho necesario que los miembros de los consejos de administración asumieran de forma efectiva, unas responsabilidades que hasta ahora se habían dejado en manos de las propias organizaciones de las empresas. Por eso es necesario que la administración tenga claro en qué consiste el control interno para que pueda actuar al momento de su implantación. El control interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre empresarios y profesionales, legisladores, etc. En consecuencia, se originan problemas de comunicación y diversidad de expectativas, lo cual da origen a problemas dentro de las empresas.

Existen características que influyen en el ambiente de control como: enfoque para asumir y vigilar los riesgos del negocio, actitudes y acciones con respecto a la información financiera, incluyendo el énfasis en el cumplimiento de presupuestos, logro de utilidades y otros aspectos financieros y operativos.

Existen factores importantes que influyen el ambiente de control como:

- Estructura de la organización de la entidad. La estructura de organización de una entidad proporciona el marco general para planear, dirigir y controlar las operaciones. Una estructura adecuada incluye la forma y naturaleza de las áreas de la entidad, incluyendo el procedimiento de datos y las relaciones jerárquicas respectivas. Además, deberá asignar de manera adecuada la autoridad y responsabilidad dentro de la entidad. Adicionalmente una estructura adecuada incluye las consideraciones de la administración para el establecimiento de niveles de competencia para cada puesto, las cuales deben contener las capacidades y el conocimiento que debe tener la persona que lo ocupará.

- Funcionamiento del Consejo de Administración y sus Comités. El ambiente de control de una entidad es fuertemente influenciado por el concejo de administración y el comité de auditoría. Algunos aspectos que deben evaluarse de estos organismos son: independencia de estos con respecto a la administración de la entidad y la experiencia, el involucramiento y la forma de actuar de los miembros.

Los comités de auditoría son nombrados por el concejo de administración y tiene un papel preponderante para vigilar el cumplimiento de las políticas prácticas contables y de información financiera de la entidad. El comité debe apoyar al concejo de administración en sus responsabilidades y ayudar a mantener una comunicación directa entre el concejo y los auditores externos.

- Métodos de asignación de auditoría y responsabilidad. Estos métodos afectan la comprensión de las relaciones jerárquicas y las responsabilidades establecidas dentro de la entidad. Estos métodos incluyen aspectos como:
 1. Políticas sobre tales como prácticas de negocios, conflictos de interés y código de conducta.
 2. Asignación de responsabilidades y delegación de autoridad para tratar asuntos tales como metas y objetivos de las organizaciones, funciones operativas y requisitos legales.
 3. Descripción de puestos de los empleados, delineando funciones específicas, relaciones jerárquicas y restricciones.
 4. Documentación de los sistemas de cómputo, indicando los procedimientos para autorizar transacciones y aprobar cambios a los sistemas existentes.
- Métodos de control administrativo, incluyendo la función de auditoría interna. Estos métodos afectan el control directo de la administración, sobre la autoridad delegada a otros, así como su capacidad para supervisar efectivamente las actividades de la entidad en general, algunos de estos pueden ser los siguientes:

1. Establecimientos de sistemas de planeación y reportes de información, que marquen los objetivos de la administración y los resultados del desempeño real. Tales sistemas podrán incluir planeación estratégica, presupuestos, pronósticos, planeación de utilidades y contabilidad por áreas de responsabilidad.
 2. Métodos que identifiquen el desempeño real y las excepciones al desempeño planeado, así como la comunicación a los niveles administrativos apropiados.
 3. Utilizar métodos apropiados para investigar desviaciones respecto a los resultados esperados y tomar acciones correctivas oportunas y adecuadas.
 4. Establecimientos y vigilancia de políticas para desarrollar y modificar los sistemas contables y los procedimientos de control incluyendo el desarrollo, modificaciones y uso de programas de cómputo y archivos de datos relacionados.
-
- Políticas y prácticas de personal. Estos dos aspectos afectan la capacidad de una entidad para emplear personal competente que le permita lograr sus metas y objetivos. Incluyendo los procedimientos y políticas para contratar, capacitar, evaluar, promover y compensar a los empleados, así como para proporcionarles los recursos necesarios para que puedan cumplir con sus responsabilidades asignadas.

 - Influencias externas que afectan las operaciones y prácticas de la entidad. Estos son factores ajenos a la entidad que afectan las operaciones y prácticas de la misma. Incluyendo los requisitos de vigilancia y cumplimiento establecidos por organismos reguladores y la evaluación efectuada por terceros de acciones de la entidad. Aunque las influencias externas suelen estar fuera de control de la entidad, podrían aumentar la conciencia y actitud de la administración hacia la conducción e información de las operaciones y hacer que se establezcan procedimientos o políticas específicas de control interno al respecto.

4.4 EVALUACION PRELIMINAR.

Antes de iniciar cualquier trabajo de auditoría es necesario, primero, evaluar la eficiencia del control interno existente y, segundo, comprobar que el sistema, siendo eficaz, se aplique sin alteraciones.⁴

En esta fase se efectúa un análisis general del riesgo comprendido en el trabajo que va a realizar, con el propósito de considerarlo en el diseño de programas de auditoría y para identificar paulatinamente las actividades y características específicas de la organización.

Incluso cuando en esta etapa no se ha probado los controles internos y, por lo tanto, cualquier decisión preliminar, el auditor deberá primeramente:⁵

- a) Comprender el ambiente de control establecido por la administración para detectar errores potenciales.
- b) Describir y verificar su comprensión de los procedimientos de control de la administración, incluyendo aquellos relativos a la evaluación de riesgos.
- c) Conocer los procesos de mayor riesgo en la entidad y evaluar su importancia.
- d) Evaluar los diseños de los sistemas de control en los procesos de mayor riesgo, para determinar si es problema que sean eficaces para prevenir o detectar y corregir los errores potenciales identificados.
- e) Formarse un juicio sobre la confianza que podrá depositarse en el control que será evaluado.

⁴ Ruiz de Velasco Luis, Prieto Alejandro y Cué Vega Andrés (1999), Auditoría Práctica, 13 Ed, México, Banca y Comercio, Pág. 55.

⁵Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., (2004), Normas y Procedimientos de Auditoría, 24ª Ed. México , Pág. 16-3050

Al adquirir el conocimiento universal de la estructura del control interno, el auditor estará en la posibilidad de disponer el nivel de confianza que depositara en los controles existentes de la organización y así poder descubrir e informar errores importantes, o en su caso puntualizar si directamente los objetivos de la auditoría se pueden lograr de forma más eficiente y efectiva a través de la aplicación de pruebas sustantivas.

La evaluación final de los procedimientos de control seleccionados, se hará después de llevar a cabo las pruebas de cumplimiento de dichos controles. La finalidad de las pruebas de cumplimiento es reunir evidencia suficiente para concluir si los procedimientos de control establecidos por la administración prevendrán, detectarán y corregirán errores potenciales que pudieran tener un efecto importante en los estados financieros. Esta conclusión permite confiar en el control interno como fuente de seguridad general de auditoría y disminuir el alcance de las pruebas sustantivas.

Estas pruebas de cumplimiento están diseñadas para respaldar la evaluación de la aparente confiabilidad de procedimientos específicos de control.

Por otra parte, es necesario establecer por investigación y observación e inspección de documentación, la forma en que la organización se ha asegurado que el sistema de control continúa operando objetivamente a pesar de posibles cambios en el medio ambiente.

Los procedimientos de auditoría podrían variar si como resultado de las pruebas de cumplimiento presentan debilidades o desviaciones a los procedimientos de control.

Durante la marcha del trabajo, pueden surgir eventos importantes relacionados con el control interno, que pueden ser de importancia para el cliente y sobre los cuales el

auditor debe de estar al tanto, para informar de estas situaciones a través de un informe. Lo anterior no implica que el auditor tenga la obligación de investigar y encontrar situaciones a informar. Sin embargo debe de estar al tanto de ellas a través de la evaluación de los elementos del control interno, de la aplicación de procedimientos de auditoría sobre saldos o transacciones o de alguna otra forma dentro del curso de la revisión.

La opinión del auditor con respecto a las situaciones a informar varía en cada trabajo, y esta influenciado por la naturaleza y extensión de los procedimientos de auditoría y otros factores, tales como el tamaño de la empresa, su complejidad y la naturaleza y diversificación de sus actividades.

Como parte del trabajo del auditor debe, además, proporcionar sugerencias que permitan mejorar la estructura de control interno existente, también pueden presentarse asuntos que a juicio del auditor no serán situaciones a informar o bien sean poco importantes, tendrá que decidir si comunica estos asuntos en beneficio de la entidad.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes. Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores. La autoridad superior del organismo debe procurar suscitar, difundir y vigilar la observancia de valores éticos aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación. Tales valores deben enmarcar la conducta de funcionarios y empleados, orientando su integridad y compromiso personal.

Como pudo observarse, al conocer los elementos del control interno, se concluye que resulta importante tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles internos se cumplan para darle un mejor punto de vista sobre su trabajo.

CAPÍTULO 5. CASO PRÁCTICO

5.1 ANTECEDENTES, OBJETIVO Y ENFOQUE DE SU EVALUACIÓN

Antecedentes

Una de las estrategias para el desarrollo de un organismo social, lo constituye la documentación de sus sistemas y en ese orden se hace evidente la necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución operativa, evaluar y corregir desviaciones de los planes originales. Es sabida la necesidad de elaborar una guía sobre la actuación individual o por funciones, como consecuencia lógica de intentar un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que en la empresa se llevan a cabo.

Se considera necesario que uno de los proyectos inmediatos que se deben de emprender en una organización, es la preparación de un manual de organización que permita dar a conocer los objetivos o aclararlos; las políticas a seguir, la estructura y funciones, las técnicas, métodos y sistemas para el desarrollo propio de las funciones de toda empresa.

Es favorable permitir que las personas determinen la manera en que desean realizar sus tareas. Sin embargo, las circunstancias en ocasiones exigen que se formule un procedimiento uniforme por anticipado.

En todo organismo social existen ciertas actividades que deben de llevarse a cabo exactamente de la misma manera, sea donde sea, el procedimiento, la política y el método son necesarios para asegurar resultados uniformes.

Por tanto una entidad bien estructurada es aquella que tiene bien establecidos sus objetivos y los procedimientos para llegar a ellos; ya que es trascendental en la vida de la misma. Son la razón de su existencia y los procedimientos un medio para alcanzarlos.

Objetivo

La elaboración de los procedimientos tiene como objetivo simplificar los métodos de trabajo, así como eliminar operaciones y papelería innecesaria con la finalidad de reducir costos, dar fluidez y eficacia a las tareas.

Algunos otros objetivos importantes de la elaboración estudio y análisis de los procedimientos son los siguientes:

- Eliminar operaciones, combinándolas entre sí o suprimiéndolas
- Prescindir envíos y demoras innecesarios o reducirlos a un mínimo
- Centralizar las inspecciones para considerar el control interno

Enfoque para su elaboración

En las entidades generalmente pueden asignarse una actividad centralizada por ejemplo a una unidad de sistemas y procedimientos; o a un grupo de técnicos para que formen un grupo de trabajo, que se encargue de elaborar uno o varios procedimientos, el cual debe de ser dirigido por un experto en la materia y que esté consciente del objetivo a alcanzar.

La existencia de procedimientos es una herramienta importante para que la administración aumente la posibilidad de que los empleados utilicen los sistemas y procedimientos señalados al llevar a cabo sus tareas, ofrecen una guía del trabajo, la cual resultara valiosa para orientar a los nuevos empleados.

Una de las mayores oportunidades que existen para reducir el costo de operación de los sistemas de las oficinas, se establece precisamente en los métodos de información.

5.2 ENTORNO Y PROBLEMÁTICA

Entorno

La auditoría de estados financieros, al igual que otras actividades profesionales, requiere una planeación adecuada para alcanzar totalmente sus objetivos en la forma más eficiente posible. Desde luego la planeación detallada de algunos procedimientos no puede hacerse con exactitud si no se conoce el resultado de algunos otros.

Problemática

Los diferentes organismos (públicos o privados) tienen necesidad de manuales diferentes, el tipo de manual a elaborar se determina dando respuesta al propósito que se ha de lograr.

El problema al que se enfrentan en ocasiones los auditores es que no existe una adecuada planeación en los trabajos de auditoría, no se comprenden las políticas y procedimientos de la entidad debido a que no se obtiene el conocimiento suficiente sobre cada uno de los elementos de la estructura del control interno. El auditor debe de documentar su conocimiento y comprensión de la estructura del control interno, como parte de la planeación de la auditoría, para poder decidir sobre los programas de trabajo en general y obtener los datos necesarios para hacer una apreciación de la organización.

5.3 BASES DE PREPARACIÓN

Planeación

Primeramente la planeación permitirá distinguir en las pláticas primarias la cobertura de la planeación del programa, y es cuando se determina el enfoque que se dará al manual y el detalle del mismo.

Es imprescindible una planeación cuidadosa si se desea producir un manual que satisfaga a las necesidades de los usuarios, que justifique el tiempo y dinero invertidos en ellos y que se distribuya oportunamente. En esta parte se presentan indicaciones generales para la elaboración de los manuales administrativos.

En segundo lugar se preparará una descripción para las diferentes funciones y tareas que deberá ejecutar el equipo de trabajo y se estudiarán los escritos de organización y organigramas del área, estudio y localización exacta de los objetivos.

Una vez aprobados los trabajos iniciales, se procederá a recoger la información de las áreas que se han de investigar conjuntamente, lo cual se utilizará para poder plantear la forma de entrevistar, elaboración de cuestionarios y aplicación de estas herramientas, las cuales son las siguientes:

Recopilación de datos: consiste en recopilar toda la información necesaria de las unidades administrativas que se han de investigar simultáneamente (investigación documental, entrevistas con empleados, supervisores y jefes inmediatos, observación directa y cuestionarios).

Análisis de los datos: en esta etapa se analiza la información obtenida, lo que nos permitirá conocer las actividades que tiene un determinado puesto dentro de la empresa, sus grados de autoridad y responsabilidad, así como estudiar las funciones o actividades principales del puesto, y la relación de este con otros, análisis de la relación que tiene el puesto con elementos materiales, observar los flujos de trámite con el que está relacionado (documentos, formas y registros), y a continuación se procederá a la elaboración del manual.

Elaboración del proyecto: aquí ya se procede a la elaboración del proyecto del manual, el cual se someterá a su validación y aprobación. Esta elaboración se recomienda que se hagan por escrito los procedimientos, después la elaboración de diagramas de flujo y por último se ordenan las formas a utilizar junto con el instructivo de cada una de ellas.

Autorización: una vez que se termino el proyecto del manual el siguiente paso es autorizarlo por las partes que intervienen. Una vez aprobado se diseñara en forma definitiva el formato en un lenguaje claro y sencillo.

Tipografía: esta puede ser en maquina de escribir.

Disposición del material: es importante iniciar con un índice de su contenido para facilitar su consulta, introducción, organigrama, diagrama de flujo, textos y las formas.

Distribución: Una vez editado el manual, se debe de distribuir por el área de sistemas y procedimientos y se deberá de llevar un registro de quienes lo tienen.

Revisión y modificación: en esta etapa se recomienda que se revise con periodicidad el contenido del manual, para que no se pierda su actualidad.

5.4. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS PRELIMINARES COMO HERRAMIENTA FUNDAMENTAL EN LOS TRABAJOS DE AUDITORÍA.

Políticas particulares de elegibilidad y contratación

1. Con base en la capacidad laboral y al código de ética del despacho, se deberá determinar la conveniencia de participar en las auditorías externas financieras del sector paraestatal, federal y de las organizaciones pertenecientes a la iniciativa privada, previo estudio y análisis del alcance y requerimientos de las auditorías.
2. Los requisitos impuestos por las dependencias gubernamentales para participar en los procesos de contratación de las auditorías externas financieras que convoquen deberán ser cumplimentados con la oportunidad requerida.
3. En caso de que no se cumpla con los requerimientos impuestos por las dependencias gubernamentales y reciba de éstos la notificación correspondiente, finiquitará los trámites.

4. La cotización de los servicios deberá ser elaborada tomando como base el alcance de la auditoría y los resultados que se obtengan del estudio o de la investigación preliminar realizada.
5. El contrato o convenio de prestación de servicio de auditoría externa financiera deberá ser celebrado entre los representantes legales, tanto del despacho como de la organización a auditar.

Planeación inicial y supervisión del trabajo de auditoría

6. La investigación preliminar de la auditoría deberá ser ejecutada en apego al plan de actividades que para tal efecto se elabore.
7. Entrevistarse con el cliente para determinar el objetivo, las condiciones y limitaciones del trabajo, el tiempo a emplear los honorarios y los gastos, la coordinación del trabajo de auditoría con el personal del cliente, y todos aquellos puntos que, por su naturaleza ameriten ser definidos antes de la iniciación del trabajo.
8. Para llevar a cabo el análisis del periodo a auditar deberá aplicarse a los responsables de cada una de las operaciones el cuestionario de información básica.
9. Visitas a las instalaciones y observación de las operaciones para conocer las características operativas de la empresa y el sistema de control interno.
10. Lectura de algunos documentos que se relacionen con la situación jurídica de la empresa.
11. Deberá mantenerse una comunicación efectiva con los representantes de las áreas de fiscalización de la organización, a fin de coordinar esfuerzos que coadyuven a eficientar las labores de auditoría.
12. Los informes de auditoría de ejercicios anteriores deberán ser solicitados, a los representantes de la organización, para su análisis y conclusiones.

13. En caso de que el cliente lo solicite, se deberá determinar, precisando el fundamento jurídico, si la organización tiene la obligación de dictaminar o emitir informes relacionados con otras instancias de fiscalización.
14. Los datos relevantes proporcionados por los clientes deberán ser confirmados con las organizaciones correspondientes.
15. Los informes y dictámenes acordados con los clientes deberán ser entregados y comentados con ellos en las fechas establecidas.
16. Deberá acordarse con el cliente la asignación de un lugar adecuado para el personal del despacho que desarrollará la auditoría.

PROCEDIMIENTOS:

1. ELEGIBILIDAD Y CONTRATACIÓN

RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD	METODO HERRAMIENTA	POLITICA
SECTOR PÚBLICO				
Socios	1.1	Determine la conveniencia de participar en el programa anual de auditorías externas que administre la dependencia gubernamental correspondiente.	Decisión Corporativa	1
Socios	1.2	En caso de que si se decida a participar en dicho programa, solicite y analice las características de la convocatoria que emita la dependencia gubernamental.	Análisis de características	1
Socios Gerentes Encargados	1.3	Lleve a cabo el estudio y análisis del alcance y requerimientos de la auditoría solicitada a través del Estudio general del cliente evaluando el volumen de operaciones, sistemas de registro y control. Así como detectar posibles áreas y situaciones de riesgo.	Análisis técnico	1
Socios	1.4	Determine, con base en el alcance de las auditorías, así como en la capacidad laboral y al código de ética profesional, la conveniencia de participar en las auditorías externas financieras del sector paraestatal.	Análisis y Decisión corporativa	1

Socios	1.6	En caso de si convenir, someta a la consideración de la dependencia gubernamental la propuesta de servicios correspondientes.	Propuesta de Servicios y Curriculum Vital	1
Socios	1.7	Si la dependencia gubernamental correspondiente, no elige a la Firma como auditor externo del sector público, recibirá el comunicado respectivo y finalizará el trámite.	Comunicado de no aceptación	3
Socios	1.8	Si la dependencia gubernamental correspondiente designa a la Firma como auditor externo del sector público, recibirá el comunicado que defina dicha elegibilidad.	Comunicado de asignación de auditoría	2
Socios	1.9	Dar cabal cumplimiento a los requerimientos solicitados por la dependencia y entidad gubernamental correspondiente para la formalización de los trabajos.	Lineamientos generales para auditorías financieras emitido por la dependencia gubernamental	2
Socios	1.10	Suscriba un contrato de prestación de servicio de auditoría externa financiera con el representante legal de la entidad u órgano desconcentrado.	Contrato de prestación de Servicios Profesionales	4 5
SECTOR PRIVADO				
Socios	1.11	Establezca contacto con los representantes legales de las organizaciones, que requieran, de la Firma, la práctica de una auditoría externa financiera.	Entrevistas, para conocer en términos generales la empresa	1
Socios Gerentes Encargados	.12	Lleve a cabo el estudio y análisis del alcance y requerimientos de la auditoria solicitada a través del Estudio general del cliente evaluando el volumen de operaciones, sistemas de registro y control. Así como detectar posibles áreas y situaciones de riesgo.	Entrevistas, aplicación de cuestionarios e informes de auditorias anteriores	1
Socios	1.13	Evalúe, con base en la capacidad laboral y al código de ética de la Firma, la conveniencia, o no, de aceptar el trabajo.	Decisión ética	1

Socios	1.14	En caso de que no convenga a la Firma realizar la auditoría, informe dicha decisión a los representantes legales de la organización.	Comunicado o en forma verbal	1
Socios	1.15	Si no existe algún inconveniente por parte de la Firma, prepare la cotización de la auditoría.	Propuesta de Servicios Profesionales	1 y 4
Socios	1.16	En caso de que la cotización no sea aceptada por el cliente, ajústela a sus posibilidades y/o necesidades, o bien, cancele el trámite.	Nueva Propuesta de Servicios	1 y.4
Socios	1.17	En caso de que el cliente si acepte la cotización, prepare el convenio o contrato de servicio, considerando lo señalado en el inciso 1.10.	Contrato de Prestación de Servicios	5
Socios	1.18	Formalice con el representante legal de la organización el convenio o contrato que se haya elaborado y conserve en lugar seguro, un ejemplar original del mismo.	Convenio o Contrato	5

2. PLANEACIÓN INICIAL DEL TRABAJO DE AUDITORÍA

RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD	METODO HERRAMIENTA	POLITICA
Socio y Gerente	2.1	Elabore, con base en las características de la organización a auditar y a los requerimientos y alcances solicitados por el cliente, el plan de actividades para la planeación de la investigación preliminar y la elaboración de los programas para el desarrollo de la auditoría (Anexos 1 y 2) .	Programa de Actividades	6
Socio, Gerente y Encargado	2.2	Solicite y analice la información financiera del periodo a auditar, mediante reuniones de trabajo con los titulares de las áreas, a fin de conocer las actividades contables, fiscales, técnicas y administrativas que realizan.	Entrevistas, cuestionarios, revisión de documentos.	7

Socio y Gerente	2.3	Solicite al cliente la información básica del Negocio, relacionada con las áreas contable, fiscal, recursos humanos y recursos materiales, con objeto de analizarla.	Solicitud de Información para la realización de la auditoría	7
Socio, Gerente y Encargado	2.4	Identifique las áreas de riesgo de la organización.	Entrevistas, cuestionarios, revisión de documentos. Anexo 1 y 2	7
Socio, Gerente y Encargado	2.5	Determine el grado de confianza del control interno existente, aplicando pruebas de cumplimiento en las principales áreas y operaciones de la organización, tales como: planeación, tesorería, presupuestos, recursos materiales y recursos humanos, etc. (anexo 3 cuestionarios de Control Interno) . La aplicación de los cuestionarios de control interno inicia en esta etapa de planeación y culmina en la ejecución de la auditoría por cada uno de los rubros de los estados financieros.	Pruebas de cumplimiento aplicación de cuestionarios	8
Socio, Gerente y Encargado	2.6	Establezca reuniones de coordinación con el área de fiscalización de la organización, con el propósito de conocer las revisiones programadas o llevadas a cabo, aplicables al ejercicio a auditar.	Entrevistas, revisión de documentos.	9
Socio, Gerente y Encargado	2.7	Analice los informes de auditorías de ejercicios anteriores, tales como dictámenes financieros, presupuéstales, fiscales, cartas de sugerencias, etc. y establecer conclusiones.	Revisión de documentos y análisis personal	10
Socio y Gerente	2.8	Evalúe, con base en el análisis de la información recabada, la efectividad del control interno y emita una opinión, en donde describa la situación actual del negocio y el alcance de la auditoría, incluyendo los diferentes dictámenes a realizarse.	Memorándum de planeación inicial y elaboración de informe de control interno	13

Socio y Gerente	2.9	Comente y discuta con el área de fiscalización la evaluación y las observaciones anteriores.	Reuniones de trabajo para comentar informe	9
Socio y Gerente	2.10	En caso de que el área de fiscalización proporcione mayor información que aclare determinadas observaciones, adecue la opinión.	Comentar la nueva información proporcionada y ver si se hacen los cambios	13
Socio y Gerente	2.11	Informe y comente con el cliente el resultado de la evaluación de la organización, la situación actual del negocio y el alcance que deberá tener la auditoría.	Plan general de Auditoría, Memorándum de planeación e Informe de Control Interno	14
Socio, Gerente y Encargado	2.12	Elabore, con base en el alcance de la auditoría, el plan de auditoría, la estrategia de revisión y la asignación de personal.	Programa de trabajo	15
Socio	2.14	Acuerde con el cliente la asignación de un lugar adecuado, dentro de sus instalaciones, para el personal de la Firma que desarrollará el trabajo y en su caso, la disponibilidad de equipo de oficina y de software.	Negociación personal y/o Comunicado	16

ANEXOS:

Planeación

inicial del trabajo de auditoría:

1. Memorándum de planeación y estrategia de la auditoría
 - A. Conocimiento del Cliente y su negocio
 - B. Cédula de determinación y estudio del riesgo probable
 - C. Cédula de determinación de las cuentas con riesgo probable y resumen de ampliaciones al programa de trabajo correspondiente
 - D. Cédula de determinación de las cuentas sin riesgo probable cuyo examen se elimina o reduce

2. Cuestionario de investigación preliminar
3. Cuestionario de Control Interno
 - Efectivo e inversiones temporales
 - Ingresos y cuentas por cobrar
 - Inventarios
 - Inmuebles, maquinaria y equipo
 - Documentos y cuentas por pagar
 - Provisiones para impuesto sobre la renta, participación de los trabajadores en las utilidades e impuestos al activo
 - Pasivos
 - Capital contable
 - Gastos
 - Examen de remuneraciones al personal
4. Programa de trabajo

MEMORÁNDUM DE PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA DE LA AUDITORÍA

Cliente:	Organismo Público Descentralizado del Gobierno del Distrito Federal		
Año:	Ejercicio 2004		

Nota:

Este memorándum debe ser contestado y atendido ANTES de iniciar los trabajos formales de la auditoría.

Eventualmente algún punto puede quedar para ser resuelto en el desarrollo del trabajo, en todo caso, sólo podrá ser contestado por el Supervisor, Gerente o Socio responsable de la auditoría.

En cualquier caso, deberá ser revisado y firmado por el Socio responsable de la auditoría.

	Fecha		Firma
Preparado por el responsable de la auditoría:	Septiembre 2004		
Revisado y aprobado por el Gerente o Socio:	Septiembre 2004		
Revisado y aprobado por el Socio responsable de la auditoría:	Septiembre 2004		
Revisado y aprobado por el segundo Socio:	Septiembre 2004		

1. EN ESTA AUDITORÍA SE DECIDIÓ UTILIZAR LA ESTRATEGIA DE PRUEBAS SUSTANTIVAS. LAS RAZONES MÁS IMPORTANTES O LOS FACTORES CLAVE QUE SE CONSIDERARON PARA DETERMINAR QUE ESTE ENFOQUE ERA EL MÁS EFECTIVO Y EFICIENTE EN LA ESTRATEGIA DE AUDITORÍA SON LOS SIGUIENTES:

		APLICABLE
a.	El conocimiento previo de la empresa (o del propio conocimiento preliminar) indica que existen deficiencias importantes en la estructura del control interno.	NO
b.	El cliente tiene relativamente poco personal y no existe una segregación adecuada de responsabilidades y de control.	NO
c.	Las cuentas y operaciones más importantes son poco afectadas por los ciclos de transacciones y es mucho más eficiente la aplicación de procedimientos de sustantivación.	NO

d.	Los sistemas y contabilidad misma se llevan de tal forma que los procedimientos de sustantivación son más eficientes que descansar sobre control interno.	NO
e.	La empresa y sus operaciones son de un tamaño tan pequeño o mediano que es más eficiente aplicar pruebas de sustantivación.	NO
f.	La empresa carece de elementos de autocontrol suficientes tales como auditoría interna, departamento de presupuestos, comité de auditoría, etc.	NO
g.	El trabajo fue contratado y/o las revisiones preliminares se efectúan tan cerca del cierre del ejercicio que esto hace imposible descansar en controles internos.	NO

2. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO DEL CLIENTE:

El conocimiento del cliente y de su negocio se documentó en el Anexo 1-A:

3. UTILIZACIÓN DE APOYOS PARA LA AUDITORÍA

Si fuese necesario, defina los apoyos específicos que considera convenientes para el trabajo.

Tales apoyos pueden incluir (pero no se limitan a esto), lo siguiente:

4. DEFINIR LA UTILIZACIÓN DE LAS SIGUIENTES HERRAMIENTAS O PROCEDIMIENTOS:

Concepto	Si	No	Firma
Expedientes del cliente	X		
Papeles de trabajo prediseñados	X		
Programa de trabajo prediseñado	X		

Comentarios:	Se utilizaran cedulas establecidas por auditoría, cédulas e informes emitidos por el Organismo.
--------------	---

5. ANOTAR LOS CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO QUE VAN A SER RESUELTOS EN ESTA AUDITORÍA.

Sección	Revisado		Firma
	Año anterior	Este año	
a. Efectivo e inversiones temporales	2003	2004	
b. Ingresos y cuentas por cobrar	2003	2004	
c. Inventarios y costo de ventas	2003	2004	
d. Egresos	2003	2004	
f. Inmuebles, maquinaria y equipo, Pasivo, Nomina, etc.	2003	2004	
Autorización del gerente o socio:	2003	2004	

6. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE RIESGO.

La identificación del riesgo probable para cada cuenta o transacción importante del balance, debe de documentarse en el Anexo B. En este anexo debe incluirse la identificación clara de los factores de riesgo así como la importancia cuantitativa de los mismos.

Anexo B resuelto:	Firma
-------------------	-------

7. CON BASE EN EL ESTUDIO ANTERIOR, SE DEBEN LLENAR LOS ANEXOS C Y D PARA:

a	Reorientar las pruebas en cuentas con riesgo alto o medio (Anexo C):	Firma	
b	Reducir o eliminar trabajo en cuentas sin riesgo o riesgo menor (Anexo D):	Firma	
C	Modificaciones hechas al programa de trabajo:	Firma	

8. SI RESULTARA APLICABLE LA PARTICIPACIÓN DE OTRAS OFICINAS O DE OTRAS FIRMAS DE CONTADORES, DESCRIBIR BREVEMENTE LOS PLANES DE COORDINACIÓN Y CONTROL RELATIVOS. (VER PUNTO SIGUIENTE).

Aplicable		No aplicable	No aplicable
Comentario			

9.	¿EL CLIENTE TIENE MÁS DE UN DOMICILIO, DEPÓSITOS, SUCURSALES, ETC.?:				
		Si	No	X	

Si la respuesta es sí, complete lo siguiente:

Localización del depósito, sucursal, etc.	Oficina que lo atiende *	Fecha de envío de la carta de instrucciones **	Firma

* Indicar cuando sea atendido por otra firma.

** La carta debe incluir la estrategia de auditoría para esas sucursales, depósitos, etc.

10. ¿SE UTILIZARÁ EL TRABAJO DE LOS AUDITORES INTERNOS O A ELLOS MISMOS?

Si	X	No			
----	---	----	--	--	--

Describir la naturaleza y extensión del trabajo utilizable:

Se pedirán papeles de trabajo en lo referente a arqueos de caja, cortes de chequeras, convenios por cuentas por cobrar entre el área contable, jurídico y auditoría interna y conteos de inventarios, papeles de trabajo sobre seguimiento de observaciones, etc.

11. INDICAR SI SE APLICARÁ EL CHEKLIST PARA REVISIÓN DE “REVELACIONES (NOTAS) EN LOS ESTADOS FINANCIEROS” (SE RECOMIENDA EN TRABAJOS INTERNACIONALES)

Si		No	X	Favor de indicar razones.	
----	--	----	---	---------------------------	--

No se aplica, por que es Organismo de Gobierno del Distrito Federal

12. DESCRIBIR LA FORMA EN QUE SE COMUNICARÁN LAS DEBILIDADES DE CONTROL INTERNO Y OTRAS OBSERVACIONES.

	<u>Preliminar</u>	<u>Final</u>	<u>Fecha</u>
a Carta de sugerencias tres etapas.	X		Transcurso de la auditoría
b Informe de evaluación al control Interno	X	X	Marzo y Agosto 2005
c. Deficiencias al control interno		X	Agosto 2005
d Informe de seguimiento de observaciones	X	X	Transcurso de la auditoría

13. COMPLETE LA “HOJA DE CONTROL DE TRABAJO DE AUDITORÍA”, PARA DEFINIR LAS PRINCIPALES FECHAS EN QUE DEBAN SER ENTREGADOS LOS DIFERENTES REPORTES E INFORMES Y, EN SU CASO, LAS REUNIONES ESPECIALES CON EL CLIENTE Y OTROS ASUNTOS IMPORTANTES CUYA FECHA DE CUMPLIMIENTO DEBEMOS VIGILAR.

Cumplido	Si	Firma	
----------	----	-------	--

14. HORAS PRESUPUESTADAS Y EQUIPO DE TRABAJO. LAS HORAS PRESUPUESTADAS PARA ESTE TRABAJO Y EL EQUIPO ASIGNADO SON COMO SIGUE:

	Nombre	Preliminar	Final	N/A	Total	Real	Variaciones
Socio	Carlos Altamirano Pereira	20	20		40	43	3
Gerente	Eduardo Nieto Nieto	25	38		63	66	3
Encargado	Andrea Rentería Esparza	37	37		74	85	11
Auditor	Saúl Ambriz Sandoval y Fernanda Aguirre Méndez	31	32		63	71	8

Al final del trabajo deberá:

		Firma
a	Conciliarse con las horas reportadas en los informes de costos y honorarios.	
B	Explicarse las variaciones importantes en exceso, para su cobro.	

15. ROTACIÓN DE PERSONAL

		Número de años, incluyendo el año en curso, que ha estado en el equipo revisor de esta empresa en calidad de:					
		Socio		Socio Apoyo		Gerente	
Socio		3		N/A		3	
Gerente		3		N/A		3	

Si la antigüedad anterior parecen indicar la conveniencia de dar rotación al equipo, por ser en exceso al tiempo, formule un memorando aclaratorio, enviando copia al Comité Ejecutivo, para explicar la conveniencia de la rotación en el año siguiente o la imposibilidad para hacerla, y obtener su aprobación.

CONOCIMIENTO DEL CLIENTE Y SU NEGOCIO

Nombre del cliente: Organismo Público Descentralizado del Gobierno del D.
F.

Fecha de la auditoría: 1° de enero al 31 de diciembre de
2004

OBJETIVO: Apoyar la obtención del conocimiento suficiente del cliente y de su negocio.

1. Marca las diferentes partes que están interesadas directamente en el resultado de nuestro trabajo:

- a) Accionistas _____
- b) Gerencia _____
- c) Público inversionista _____
- d) Dependencias del Gobierno: GDF X, CNBV____, CNSF____, Invers. Extranj. _____, SFP____, Otras____ (anotarlas): _____
- e) Compradores potenciales (anotarlos): _____
- f) Otros (anotarlos): _____

2. La empresa pertenece aun grupo financieros y tiene relaciones con:

Tenedoras No Subsidiarias No Afiliadas No
Interés minoritario importante No

3. Naturaleza de las operaciones más importantes del negocio:

- a) Compra-venta _____, Producción____, Distribución al menudeo _____
- b) Productos más importantes: Entrega de desayunos escolares y becas a discapacitados y niños.
- c) Precios controlados____, libres_____
- d) Operaciones en monedas extranjeras _____
- e) Compras de importación_____ o ventas de exportación _____
- f) Número limitado de clientes 2,799 escuelas y 79,656 discapacitados y niños y niñas
- g) Número limitado de proveedores _____
- h) Contratos a largo plazo La vigencia es de un año
- i) Locales propios o arrendados _____
- j) Número de funcionarios Personal de confianza 164
- k) Número de empleados: administración 3,377, obreros N/A, total 3,377

4. Impuestos especiales, como causante o retenedor, diferentes de los tradicionales:

regalías N/A, intereses al extranjero N/A, especiales a la producción N/A, otros (describir):

5. Localización geográfica de su oficina matriz: Distrito Federal

6. Localización geográfica de sus principales plantas y depósitos:

<u>Planta o depósito</u>	<u>Localización</u>	<u>Volumen aproximado*</u>
<u>N/A</u>	<u>N/A</u>	<u>N/A</u>
<u>N/A</u>	<u>N/A</u>	<u>N/A</u>
<u>N/A</u>	<u>N/A</u>	<u>N/A</u>

7. Condiciones económicas actuales de la industria y del cliente: Al 31 de diciembre de 2004 esta en proceso de que se concluya con los trámites para regularizar y escriturar inmuebles transferidos al Organismo. El valor de estos inmuebles no está registrado en los estados financieros y no se ha reconocido pasivo alguno por los costos de escrituración que se generen. Lo anterior se origina por la falta de presupuesto del Organismo.

8. Áreas con problemas más frecuentes:

- a) Conciliaciones Bancarias No, existe atraso considerable en las partidas en conciliación
- b) Cartera vencida No aplica
- c) Cuentas por cobrar irrecuperables Existen cuentas por cobrar con antigüedad mayor a un año \$4,078,652
- d) Valuación de inventarios No existen problemas, los inventarios se valúan por el método de costos promedio.
- e) Liquidación de pasivos Al 31 de diciembre de 2004, no existen problemas en la liquidación de pasivos.
- f) Costo de ventas No aplica
- g) Ingresos diferidos No aplica
- h) Fluctuaciones en el precio de compra y de venta No aplica
- i) Dificultades con el personal Existen demandas laborales en contra del Organismo, por despidos injustificados.

9. Describir si existen reglas contables X, de auditoría _____, o legales _____, que sean especialmente aplicables a esta empresa: Al Organismo le aplican los principios de Contabilidad Gubernamental, sobre los cuales se preparan los estados financieros.

CÉDULA DE DETERMINACIÓN Y ESTUDIO DEL RIESGO PROBABLE

Cliente: Organismo Público Descentralizado
Sept.-05

Preparado por: E.N.N.

Fecha:

Sept.-05

Revisado por: C.A.P

Fecha:

Anotado

en el

programa de
Cuentas y/o situación de riesgo
trabajo (PT)

Riesgo*

Ref. 0 1 2 3

Situaciones de riesgo, mínimas que deben ser estudiadas:

Balanza de comprobación. Debe emanar de libros de Diario y de Mayor, al día. (en caso contrario, obtener balanza de comprobación firmada).

BG X

III.2

Auxiliares. Cuentas de mayor cuyos auxiliares no integren correctamente el saldo (Listarlas).

No aplica X

Cuentas no depuradas. Cuentas cuyos saldos estén sujetos a depuración, normalmente: Funcionarios y empleados

Deudores
Otras cuentas por cobrar

B X

diversos, punto 1

Conciliaciones bancarias. Existe atraso importante en la preparación de las conciliaciones bancarias.
punto 8

A-1 X

Bancos e inversiones en valores,

Inversiones. Deben existir controles para el manejo de bancos y casa de bolsa.

A-2 X

Bancos e en valores

Inversiones. Debe registrarse oportunamente el rendimiento y destacarse su tratamiento fiscal.
inversiones

A-2 X

Bancos e en

valores

Cuentas por cobrar vencidas. Problemas diversos

Deudores

mas de incobrabilidad, no cubiertos por Estimación la reserva? incobrables	<u> B </u> <u> X </u> ___	punto 1 y de cuentas
Inventarios. Obsolescencia y lento mo- vimiento no cubierto por la reserva? punto 10	<u> C </u> <u> X </u> ___	Inventarios,
Inventarios. Existe problema en la cone- xión de los inventarios físicos y ésta se ha tenido que hacer varias veces en años anteriores?	<u> C </u> <u> X </u> ___	Inventarios
Inventarios. El método de valuación (UEPS, PEPS, etc.) no es dominado por la empresa y debe ser revisado exhaustivamente?	<u> C </u> <u> X </u> ___	Inventarios
Compras extraordinarias de fin de año. Que no se devuelvan al provee- dor al inicio del ejercicio siguiente.	No aplica ___	_____
Ventas extraordinaria de fin de año. Que no se reciban como devolu- ción al inicio del ejercicio siguiente.	No aplica ___	_____
Activos fijos. Existen auxiliares que no integren correctamente el saldo.	No aplica ___	_____
Activos fijos y depreciación. Debe haber cuadros históricos que presen- ten los saldos y la depreciación por punto años de adquisición	<u> F/G </u> <u> X </u> ___	Activo fijo y diferido, 1 y 6
Avalúos. Deben ser analíticos y con- gruentes.	<u> F </u> <u> IMP-10 </u> <u> X </u> ___	Impuestos locales punto 3
Provisiones de pasivo. Cada año éstas son ajustadas a las indicacio- pagar nes del auditor	<u> IMP-5 </u> ___ <u> X </u> ___	Impuestos por punto 2
Filiales. Se carece de registros que controlen, en concepto y monto, las operaciones intercompañías y estos no son conciliados periódicamente?	No aplica ___	_____
Impuestos. Existe una clara disposi- ción gerencial a la planeación fiscal (incluida la existencia de consulto- pagar res fiscales agresivos)?	<u> IMP </u> ___ ___	Impuestos por punto 2

<u>Procedimiento</u>	<u>Riesgo</u>				
	<u>Ref.</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	
<u>Cuentas y/o situación de riesgo</u>					
<u>Anotado PT</u>					
Impuestos. Se conoce la existencia de situaciones de incumplimiento claro en impuestos a cargo y/o retenidos? (Listarlos).	No aplica	__	__	__	_____
Cortes de fin de año. No se hacen y/o ni se registran correctamente los cortes de fin de año?	No aplica	__	__	__	_____
Asientos contables de fin de año. Se acostumbra hacer asientos de fin de año, que tienden a mejorar la "fachada" de los estados financieros. (Listar los más importantes de años anteriores).	BG	X	__	__	General, punto 1
<u>Fuentes de áreas de riesgo:</u>					
Análisis financiero. Reveló áreas en las que la explicación no corresponda plenamente a la variación. (Listarlas).	No aplica	__	__	__	_____
Cuestionarios de control interno. Reveló áreas débiles con implicaciones financieras. (Activo fijo).	PL-3-1	__	__	X	Activo fijo
Estados financieros del ejercicio anterior. Incluyen notas que revelen problemas?	Dictamen y estados financieros			X	_____
Dictamen del año anterior. Incluye Salvedades o situaciones extraordinarias. (Activo fijo).	Dictamen y estados financieros			X	_____
Listar los problemas ya detectados el año anterior en:					
a) Memorándum de planeación	PL-3-2	__	__	X	_____
- No se ha concluido con la regularización de los 77 inmuebles transferidos por el Gobierno del Distrito Federal, el valor de estos inmuebles no están registrados contablemente y no se ha reconocido pasivo alguno para sufragar los costos de estructuración correspondientes					
b) Cédula próxima auditoría	PL-3-2	__	__	X	_____
- No se ha concluido con la regularización de los 77 inmuebles transferidos por el Gobierno del Distrito Federal, el valor de estos inmuebles no están registrados contablemente y no se ha reconocido pasivo alguno para sufragar los costos de estructuración correspondientes					

<u>Procedimiento</u>	<u>Riesgo</u>					
	<u>Cuentas y/o situación de riesgo</u>	<u>Ref.</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
<u>Anotado PT</u>						

c) Cartas de observaciones _____ X _____

- Atraso mayor de un año en la comprobación y entrega de la documentación que soporta los laudos perdidos por las demandas laborales interpuestas por los empleados en contra del Organismo; los adeudos están a cargo de la Subdirección de Asuntos Jurídicos del Organismo, observando que contablemente en la cuenta de funcionarios y empleados, figura un saldo por comprobar por \$1,781,830, a cargo de la Lic. Martha Sánchez Maldonado, Subdirectora de Asuntos Jurídicos en el Organismo.

- El rubro de Otras cuentas por cobrar, presenta saldos con una antigüedad mayor a un año por \$2,607,002, que adolecen de documentación comprobatoria para gestionar su recuperación. Sobre el importe total de estos adeudos, el Organismo constituyó una estimación para cuentas de cobro dudoso.

- Atraso y falta de control en el reconocimiento de los pasivos a favor de los proveedores, ya que estos son constituidos hasta que el proveedor presenta las facturas para su cobro, debiendo constituirse el pasivo correspondiente cuando es entregado o recibido el bien o servicio. Adicionalmente, esta situación dificulta que se puedan conciliar los saldos con los proveedores.

Transacciones con partes relacionadas. (Listarlas). No aplica _____

Repasar una por una las cuentas de BG y ER para definir, por simple apreciación, aquellas que parezcan involucrar riesgo probable. A-1 _____ X _____

Otras áreas de riesgo sujetas a estudio:

a) Registro B-10 No aplica _____

b) Registro de impuestos diferidos No aplica _____

c) Pagos provisionales y ajuste a los mismos IMP _____ Impuestos por pagar

d) Conversión a dólares No aplica _____

e) Consolidación No aplica _____

f) Otras: No aplica _____

En caso de primera auditoría y estados financieros previos no auditados, existen cuentas históricas importantes?

a) Activo fijo No aplica _____

b) Gastos preoperativos No aplica _____

c) Capital Contable No aplica _____

d) Pasivo a largo plazo No aplica _____

e) Otras No aplica _____

Riesgo: 0= no hay 1=bajo 2=medio 3=alto

DEL MEMORÁNDUM DE PLANEACIÓN**CÉDULA DE DETERMINACIÓN DE LAS CUENTAS CON RIESGO PROBABLE
Y RESUMEN DE AMPLIACIONES AL PROGRAMA DE TRABAJO
CORRESPONDIENTE**

Cliente:	Organismo Descentralizado	Público	Preparado por:	E.N.N.	Fecha:	Sept 2005
			Revisado por:	C.A.P	Fecha:	Sept 2005

Como consecuencia del estudio y cuantificación de las áreas de riesgo probable de la empresa, es indispensable ampliar o reorientar los programas de trabajo en todas aquellas cuentas que ofrecen riesgo probable. A continuación deberán listarse las cuentas con riesgo alto o medio, y escribir brevemente la ampliación y/o reorientación al programa de trabajo relativo.

Cuentas	Ampliación o modificación al programa de trabajo	Anotado en el programa de trabajo	Nombre y firma del responsable
Cuentas con riesgo alto:			
No aplica			

Cuentas con riesgo medio:			
Activo fijo (inmuebles no registrados en la contabilidad)	No aplica	Activo fijo, punto 3	Andrea Renteria Esparza
Pasivo	No aplica	Pasivo, punto 2	Andrea Renteria Esparza

DEL MEMORÁNDUM DE PLANEACIÓN**CÉDULA DE DETERMINACIÓN DE LAS CUENTAS SIN RIESGO PROBABLE
CUYO EXAMEN SE ELIMINA O REDUCE**

Cliente:	Organismo Público Desconcentrado	Preparado por:	E.N.N	Fecha:	Octubre 2005
		Revisado por:	C.A.P.	Fecha:	Octubre 2005

Como consecuencia del estudio y cuantificación de las áreas de riesgo probable de la empresa, es indispensable eliminar y/o reducir los programas de trabajo en todas aquellas cuentas que no ofrezcan riesgo alguno, o en las que el riesgo puede ser considerado menor. A continuación deberán describirse las cuentas en las que se elimina el trabajo de auditoría relativo.

Cuentas	Procedimiento específico requerido	Anotado en el programa de trabajo	Nombre y firma del responsable
Cuentas en las que no se hará ningún trabajo (listarlas):	No aplica		

Relación de cuentas en las que se hará un trabajo menor (listarlas y transcribir el trabajo):			
Estimación de cuentas incobrables	Elaborar cédula de incrementos, cancelaciones y aplicaciones	Estimación para cuentas incobrables, punto 1	Andrea Rentería Esparza
Activo fijo	Relación de adiciones, bajas y trasposos de enero a diciembre de 2004	Activo fijo y diferido	Andrea Rentería Esparza

Relación de cuentas en las que se reducirá el trabajo (listarlas y reducir el trabajo en la cédula del programa de trabajo que corresponda):	No aplica
--	-----------

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN PRELIMINAR

	Referencia	Comentario
GENERALIDADES		
1. Es sumamente deseable que en las fases de investigación preliminar, de preparación y presentación de la carta propuesta, participe personal de auditoría, impuestos y asesoría en administración de empresas, con objeto de proyectar la imagen de servicio en equipo, identificación con mayor facilidad áreas problema y potencialidad de servicio, y presentar una mejor propuesta de servicios.	AP (archivo de planeación)	Intervienen el Socio y Gerente; los cuales tienen entrevistas con el cliente para tener un panorama general del Organismo y saber que tiempo se va a invertir, el equipo de trabajo el cual va a participar y estimar el importe de los honorarios.
2. Antes de llevar a cabo la entrevista inicial con los ejecutivos del cliente potencial, obtenga la mayor información posible sobre el cliente o la industria a que pertenece.	AP (archivo de planeación) y AP (archivo permanente)	Marco Legal al que pertenece, Organigrama, Manuales Administrativos y Operativos, presupuesto autorizado, Poderes legales, etc.
3. Asista a una entrevista inicial llevando el material disponible de la Firma para dar a conocer: <ul style="list-style-type: none"> a. Los diversos servicios que se prestan y localización de nuestras oficinas. b. Información general sobre el personal que será responsable del trabajo. c. Clientes actuales en el ramo industrial del prospecto de cliente. d. Carpeta con boletines informativos. e. Cualquier otro aspecto que se considere de interés y que puede causar impacto favorable en el cliente potencial. 		Currículum del Despacho
4. Obtenga informes sobre el cliente potencial tendientes a conocer si es deseable o indique por qué no se consideró necesario hacerlo.	AP (archivo de planeación) y AP (archivo permanente)	Información del punto 2
CONOCIMIENTO DEL CLIENTE		
1. Nombre de la Compañía.		Organismo Público Descentralizado del Distrito Federal
2. Nombre del primer contacto con la Compañía.		Coordinador de Administración (enlace de auditoría) C.P. Isaac Ibarra Ramos
3. Ubicación de la Compañía (dirección, teléfono, fax, correo electrónico, etc.)		Calle Pampas, Col. San Ángel, México Distrito Federal 55-30-13-00
4. Solicite un Organigrama de la compañía debidamente actualizado y autorizado.	AP	Se proporcionó organigrama del Organismo
5. La Compañía cuenta con sucursales.		No, su operación es únicamente en el Distrito Federal
6. Cuantas y ubicación de las mismas (dirección, teléfono, fax, correo electrónico, etc.)		No Aplica

7. Describa la principal actividad del negocio (compra-venta, producción, arrendamiento, prestación de servicios a otras empresas, etc.).		Asistencia social, y otorgar apoyos económicos (becas) a las personas de nivel bajo.
8. Personalidad jurídica de la Compañía.		Organismo Público Descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios.
9. Principales accionistas de la Compañía.		No Aplica
10. Fines para los que se requiere el dictamen.		Para saber la situación financiera del Organismo, para entrega de cuenta pública
11. Ejercicio o ejercicios que se dictaminan.		Ejercicio 2004
12. Último ejercicio dictaminado.		Ejercicio 2003
13. Último ejercicio dictaminado fiscalmente.		Ejercicio 2003
14. Último ejercicio dictaminado presupuestalmente.		Ejercicio 2003
15. Tipo de opinión de los tres últimos ejercicios dictaminados.		Con salvedad
16. Tipos de productos de auditoría que requiere la Compañía.		Dictamen y Estados Financieros, Dictamen Presupuestal, Informe de Observaciones y Dictamen Fiscal
17. Nombre de la persona a quien se dirigirán los productos de la auditoría.		Contraloría General del Distrito Federal Directora General del Organismo
18. Nombre del funcionario que fungirá como enlace con auditoría externa.		Coordinador Administrativo C.P. Isaac Ibarra Ramos
19. Nombre de los funcionarios a cargo de las siguientes áreas: Dirección General, Dirección de Finanzas, Dirección de Administración, Dirección de Producción, Dirección de Operación, Contabilidad General, Contraloría, Auditoría Interna, otros.		Lic. Ana Lilia Santillán Lima C.P. Manuel Aragón Herrera C.P. Alejandro Villegas Cortés Lic. Araceli Campos Márquez
20. Órganos de Vigilancia con que cuenta la Compañía.		Junta de Gobierno, Comité de Control y Auditoría, Comités de Apoyo
21. La Compañía cuenta con Filiales.		No Aplica
22. Qué tipo de transacciones se tiene con las Filiales.		No Aplica
23. Se lleva un control de las partes relacionadas con las Filiales.		No Aplica
24. Fecha de terminación del ejercicio social.		Diciembre de 2004
25. Marco jurídico de la Compañía.		Ley de la Administración Pública del Distrito Federal, Código Financiero del D.F., Ley de ISR, Ley de Adquisiciones del D.F., Ley de Obras Públicas, Principios de Contabilidad Gubernamental, etc.

26. La Compañía es sujeto de dictamen para efectos del IMSS.		No Aplica, debido a que las relaciones laborales del Organismo están regidas por el Apartado "B" del artículo 123 Constitucional, por lo que esta sujeto a ISSSTE.
27. Indique el número aproximado de eventos realizados en el ejercicio por concepto de obra pública y adquisiciones.		Adquisiciones por licitaciones, invitaciones restringidas y adjudicación directa. 255 contratos y pedidos.
28. Qué tipo información es elaborada para informar al Consejo de Administración y su periodicidad?		Reportes financieros e indicadores de gestión trimestrales que se presentan en las reuniones de Junta de Gobierno y Comité de Evaluación de Auditoría
29. Precise problemas especiales importantes que la Compañía haya tenido durante los últimos tres años, tales como huelgas, situaciones críticas por faltas de crédito o mercado, revisiones efectuadas por las autoridades fiscales (SAT, Tesorería del D. F. o del Estado aplicable, IMSS, INFONAVIT, etc.) (Obtener copia de las actas respectivas y la información complementaria).		Reducción presupuestal
30. Visite las instalaciones, planta y oficina principal de la Compañía.		Se visitaron centros de atención al público, comedores familiares, centros de desarrollo social, almacenes del Organismo, etc.
31. ¿Qué relaciones ha tenido la Compañía con otros Contadores Públicos? Indique que tipo de servicio ha recibido y de qué Despacho o Contador Público.		No Aplica
32. Que tipo de trabajo se desarrolla en las sucursales.		No Aplica
33. Registros ante SHCP, SE, IMSS, SSA, etc. con los que cuenta la Compañía.		Ante SHCP como donataria, registro patronal ante el ISSSTE, FOVISSSTE.
34. Número de empleados con los que cuenta la compañía; funcionarios, confianza, sindicalizados, otros.		3,377 (empleados de confianza, base, honorarios y eventuales).
35. Sistemas informáticos con los que cuenta la compañía.		Cuenta con sistema de computo de las áreas de adquisiciones y almacenes, para el manejo de altas y bajas del programa de becas, se lleva a cabo la estructuración de las bases de datos de beneficiarios, a partir de los archivos bancarios, comenzando con una serie de pasos para la verificación informática de los archivos de dispersión enviados por las Direcciones Ejecutivas de Apoyo a personas con discapacidad y niñez.
36. Se cuenta con licencia autorizada para su uso.		Sí.

37. Sistema de producción utilizado por la Compañía.		No Aplica, su objetivo es de asistencia social, por lo que no tiene ningún sistema de producción.
37. Manuales de organización y operación con los que cuenta la Compañía.		Manual Administrativo, en el cual se refleja la estructura orgánica y administrativa del Organismo
38. Nombre de los abogados con quienes usualmente trabaja la Compañía y tipo de asuntos que se le encomiendan.		El Organismo cuenta con la Dirección Ejecutiva de Asuntos Jurídicos, la cual se encarga de todos los asuntos jurídicos del Organismo. Lic. Laura Meneses Enríquez
39. Planes de reorganización, automatización y reducción de personal.		Por la reducción presupuestal, que se da cada año se tiene que recortar algunas plazas.
40. Señale el horario y turnos que tenga implantados la Compañía para todas las clases de personal.		Base: 8:00 a.m. a 2:30 p.m. Confianza, honorarios y eventuales 9:00 a.m. a 6:00 p.m.
CONTABILIDAD		
1. Indique como está integrado el personal de contabilidad.		Dirección de Recursos Financieros, Subdirector de Contabilidad y Tesorería, Líder de Proyecto, encargado de mesa de control y auxiliares.
2. Bases de preparación de los estados financieros.		Se preparan con base a las prácticas y políticas contables gubernamentales
3. ¿La contabilidad a la fecha, está actualizada?		Sí.
4. Fecha de cierre contable.		Dentro de los primeros 20 días de cada mes.
5. Se preparan estados financieros mensualmente.		Sí
6. Se concilian auxiliares contra las cuentas de mayor		Sí
7. Se preparan relaciones analíticas de los auxiliares. ¿Con que periodicidad.		Sí, mensuales
8. Importe total de activos, pasivos y capital al cierre del último ejercicio de doce meses y a la fecha de este cuestionario.		Fecha al 31 de diciembre de 2004 Activos \$155,205,463.63 Pasivos \$152,795,571.83 Capital \$2,409,891.72
9. Tipos, cantidad y ubicación de los inventarios con los que cuenta la Compañía.		Inventarios de activos fijos, mercancías de consumo de papelería, los inventarios de consumo son a costo promedio. El saldo es \$2,129,419.14

10. Indique si existe un sistema de costos en funcionamiento; si está integrado a la contabilidad.		No Aplica
11. Indique si se descuentan o endosan los documentos por cobrar.		No Aplica
12. Se realizan conciliaciones periódicas con las empresas filiales y están debidamente formalizada		No Aplica
13. Fecha de la última conciliación con las empresas filiales.		No Aplica
14. Indique si existen saldos importantes por cobrar o por pagar a funcionarios, accionistas, compañías afiliadas, etc.		Sí, existen saldos con antigüedad mayor a un año a cargo de exfuncionarios, pendientes de comprobar.
15. Existen gravámenes sobre los activos de la Compañía.		No Aplica
16. Indique créditos bancarios o de cualquier otra índole, importantes que haya obtenido durante los últimos dos años precisando la institución correspondiente.		No Aplica
17. Se reconocen impuestos diferidos		No Aplica
18. Compromisos importantes por obligaciones contractuales.		Compromisos con personal de base por los compromisos establecidos en las Condiciones Generales de Trabajo, entre el Organismo y el Sindicato (regalos día de las madres, día del niño, fin de año, vales de despensa, etc)
19. Pasivos de contingencia por avales, juicios, reclamaciones, documentos descontados.		Se tienen demandas por juicios laborales, no cuantificados, los cuales al resultar desfavorables, el Organismo no podrá hacer frente a estos compromisos.
20. ¿Existen provisiones para primas de antigüedad, pensiones, jubilaciones, etc.? Indique como se calculan.		No Aplica
21. Investigue si se realizan operaciones con partes relacionadas, y en su caso, explique las características de las mismas y su importancia.		No Aplica
22. Ingresos facturados en el último ejercicio de doce meses y a la fecha de este cuestionario.		Los ingresos por transferencias del Gobierno, donativos, cuotas de recuperación, etc., fueron por \$1,479,951,773.69
23. Promedio de ingresos facturados mensualmente.		\$4,486,533.40

24. Importe total de los gastos generales, gastos de administración, ventas, costo de ventas y en general cuenta de resultados registrados en el último ejercicio de doce meses y a la fecha de este cuestionario.		Gastos de administración y operación \$1,487,305,324.14
25. Promedio de gastos mensuales.		\$123,942,110.34
27. Señale los movimientos mensuales aproximados de: a. Cheques. b. Pólizas de diario. c. Pólizas de ingresos. d. Facturas. e. Vales de entrada al almacén. f. Vales de salida del almacén. g. Notas de crédito. h. Pedidos por compras.		300 pólizas cheque 600 pólizas de diario 103 recibos de ingresos 12 entradas 12 salidas 21 casos con pedido por compras
28. Señale número aproximado de: a. Clientes. b. Nombre del principal cliente. c. Cuentas de documentos por cobrar		Sus clientes son las escuelas por la repartición de desayunos y se recupera una cuota establecida, 2,749 escuelas. Las cuentas por cobrar son principalmente funcionarios y empleados, al 31 de diciembre eran 54 saldos de cuentas por cobrar.
29. Señale número aproximado de cuentas de: a. Proveedores. b. Nombre del principal proveedor. c. Acreedores diversos. d. Nombre del principal acreedor e. Otras cuentas por pagar.		- Al 31 de diciembre de 2004, quedaron contabilizados 50 proveedores, los principales son: Productos de Lácteos de Chihuahua, S.A. de C.V., Bimbo, S.A. de C.V., Sociedad Cooperativa Pascual. - Al 31 de diciembre de 2004, quedaron contabilizados 87 acreedores diversos, los principales son: Comercial Mexicana, Comercializadora Aldari, DIF- Nacional, remanente del ejercicio, Impuestos por pagar (ISR de sueldos, Honorarios y Arrendamientos ISSSTE, SAR, FOVISSSTE, etc.)
30. Indique la forma de archivo de las pólizas que se preparan. Señale como y donde se archiva la documentación contable y si su localización es accesible. Asimismo, si los recopiladores se encuentran archivados en forma ordenada y si existe un responsable del archivo que controle las funciones básicas.		Existe un archivo de contabilidad, en el cual se separan las pólizas de diario, ingreso y egreso, existe atraso en el control de las pólizas.

SITUACIÓN PRESENTE CONTABLE		
1. Anote la fecha de los últimos estados financieros preparados por la empresa.		31 de diciembre de 2004
2. Señalar fecha de: <ul style="list-style-type: none"> a) Últimas conciliaciones bancarias. b) Último recuento físico de mercancías. c) Último recuento físico de activos fijos. d) Últimas conciliaciones con sus principales cuentas de clientes, proveedores créditos bancarios y acreedores diversos. 		31 de diciembre de 2004 18 de enero de 2005 31 de diciembre de 2004 31 de diciembre de 2004
SITUACIÓN PRESENTE FISCAL		
1. Señalar las fechas de presentación de las últimas declaraciones de impuestos. <ul style="list-style-type: none"> a) Declaración anual de ISR. b) Declaración anual y mensual de ISR, sobre impuestos retenidos. c) Declaraciones de impuestos estatales, en su caso. d) Pagos provisionales de ISR. e) Declaraciones definitivas del IVA. f) Liquidaciones por cuotas de IMSS, SAR e INFONAVIT. g) Otros (2% sobre nómina, tenencias, agua, predial, etc) h) La Compañía tiene identificado el IVA realmente cobrado y pagado. 		- Se presenta anual informativa de sueldos y salarios, honorarios y arrendamiento. Mensual de ISPT de diciembre: 15-01-05 Anual informativa sueldos y salarios: 12-06-05 Anual de honorarios y arrendamientos: 18-06-05 No aplica - Cuotas al ISSSTE: 12-01-05 - Cuotas SAR y FOVISSSTE: 25-01-05 - 2% sobre nóminas: 25-01-05 - El Organismo no esta sujeto al ISR, e IVA
2. Indique cuando se hizo el último pago por participación de utilidades a los trabajadores.		No Aplica
INFORMACIÓN QUE RECIBE LA GERENCIA		
1. Señale que información recibe la gerencia de la Compañía y su periodicidad. <ul style="list-style-type: none"> a. Balance y estado de resultados (incluyendo análisis de las principales cuentas colectivas). 		El día 20 de cada mes.
b. Estados de origen y aplicación de		Trimestral

<p>recursos.</p> <p>c. Informe de movimientos de bancos y comparación del presupuesto de caja con el real.</p> <p>d. Informe del movimiento de ventas por líneas o departamentos.</p> <p>e. Informe del movimiento de cartera.</p> <p>f. Análisis de clientes por antigüedad de saldos.</p> <p>g. Sugerencias de los auditores internos o del departamento de contabilidad para mejorar los procedimientos de contabilidad y de control interno.</p> <p>h. Informes de ventas por zonas o agentes.</p> <p>i. Informes de obligaciones a corto plazo y cuentas por pagar diversas.</p> <p>j. Informe de diferencias por recuentos físicos de mercancías.</p> <p>k. Informes sobre variaciones en los costos unitarios.</p> <p>l. Informe sobre la comparación de presupuestos con cifras reales.</p> <p>m. Otro tipo de información contable relacionado con ella.</p>		<p>Mensual</p> <p>Su giro no es vende, otorga servicios, se elabora reporte mensual de los ingresos por cuotas de recuperación y transferencias del Gobierno del Distrito Federal.</p> <p>Trimestral</p> <p>No Aplica</p> <p>Mensual</p> <p>Semestral</p> <p>No Aplica</p> <p>Mensual</p> <p>Anualmente se elabora la cuenta pública, que se envía a la Secretaría de Finanzas del Distrito Federal.</p>
<p><u>CONTROL PRESUPUESTAL</u></p> <p>1. La compañía cuenta con un sistema de control presupuestal.</p> <p>2. Se aplican técnicas de control presupuestal.</p>		<p>El Organismo tiene un área específica para el manejo, control y registro de su presupuesto, apegándose a los procedimientos autorizados en materia de planeación, ejercicio y afectación presupuestal. Adicionalmente, el Organismo cuenta con un sistema de registro presupuestal, de acuerdo a la clasificación por objeto del gasto, que le permite determinar el presupuesto ejercido en el año.</p>
<p><u>AUDITORÍA INTERNA</u></p> <p>1. Sí la Compañía cuenta con un departamento de auditoría interna, investigue lo siguiente:</p> <p>a. Organización y cantidad de personas que lo integran.</p> <p>b. Enfoque de su trabajo y áreas que cubre su programa anual.</p> <p>c. Posibilidades de coordinación o impacto de su trabajo sobre el nuestro.</p>		<p>20 empleados</p> <p>- Apoyar al Organismo en el control interno, Tesorería, Presupuesto, Recursos Humanos, Adquisiciones y otras.</p> <p>- La relación con auditoría externa es con respecto al seguimiento de observaciones, así como, utilizar papeles de auditoría interna que sean de utilidad como son arqueos de caja, inventarios, etc.</p>

<p><u>APRECIACIONES PRELIMINARES</u></p> <p>1. Prepare un memorándum que describa los aspectos importantes observados durante la investigación preliminar y que puedan:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Originar la emisión de una opinión con salvedades. ii. Hacer ver al cliente potencial, problemas fiscales o administrativos y la participación de personal de nuestros departamentos especializados. iii. Requerir trabajo del cliente antes de nuestra revisión. 		<p>Se prepara informe de evaluación al control interno, en base a la revisión preliminar que se realiza al Organismo, en el cual se da a conocer las áreas de riesgo que pueden originar problemas importantes para el Organismo.</p>
<p>COTIZACIÓN</p> <p>1. Con base en el conocimiento de la Compañía obtenido durante la investigación preliminar, prepare lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Memorándum de planeación y guía general de trabajo. b) Estimación de tiempo a invertir y su valuación. c) Carta propuesta de servicios. 		<p>Se elabora memorándum de planeación inicial de la auditoría, en donde se indica el tiempo que se va a utilizar para la realización de auditoría, se indica el personal que va a intervenir y los productos que se van a elaborar con sus respectivas fechas de entrega.</p> <p>Se elaboras propuesta de servicios, la cual se entrega a la Contraloría General del Distrito Federal.</p>
<p>1. Discuta con otro socio (de preferencia que fuera el socio alterno) el contenido de la propuesta y la estimación de honorarios.</p>		<p>Se discute entre el Socio Director, el Socio responsable de la auditoría y el Gerente de auditoría.</p>
<p>2. Indique el personal que participó en las entrevistas con el cliente potencial y en las investigaciones preliminares, así como el tiempo empleado.</p>		<p>Socio responsable de la auditoría y Gerente de auditoría, 30 horas.</p>

EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES

1. GENERAL				
1.1	¿Ha autorizado el Consejo de Administración todas las cuentas bancarias?	X		Las actualiza la Dirección General
1.2	¿Qué número de cuentas bancarias tienen registradas en contabilidad, están abiertas y cuál es el objeto de cada una de ellas?		X	13, pagos de nómina personal de base, eventual, honorarios, pagos a proveedores, dispersión de becas a discapacitados, etc.
1.3	¿Si hay algunas cuentas de banco que no se tiene movimiento, para qué se tienen abiertas?		X	Durante el ejercicio 2004, todas tuvieron movimiento.
1.4	¿Está centralizada la responsabilidad por los cobros y los depósitos de efectivo en el menor número posible de personas?	X		Directora General, Coordinadora de Administración, y Subdirector de Tesorería
1.5	¿Están los trabajos, dentro del departamento de caja, separados de modo que proporcionen el control interno máximo posible en el mismo departamento?	X		Se tiene un buen control interno.
1.6	¿Están todos los empleados que participan en los cobros, los pagos y que manejan efectivo así como valores?			
	a) ¿Adecuadamente afianzados?	X		Si
	b) ¿Obligados a tomar vacaciones anuales?	X		Se cuenta con dos periodos vacacionales.
2. INGRESOS DE CAJA				
2.1	¿Cuáles son las principales fuentes de ingresos?	Aportaciones y transferencias del Gobierno del D. F. y Federal, donativos, cuotas de recuperación de desayunos y cuotas de los centros DIF.		
2.2	¿Dónde y cómo se reciben los ingresos?	A través de la Secretaría de Finanzas del D. F. , por medio de transferencias electrónicas, depósitos de padres de familia y pago de servicios (peluquería, medico, colegiaturas)		
2.3.	¿Incluyen las entradas de caja cantidades relativamente grandes de dinero, en lugar de cheques o giros?	No, las cantidades mayores son con cheque o transferencia electrónica..		
2.4	¿Qué clase de registro se lleva para las entradas de caja y quién las lleva?	Se registran en un recibo de ingreso, las lleva a cabo la encargada de la caja general.		

2.5	¿Tienen acceso al efectivo recibido otros empleados además de los del departamento de cajas?		X	
2.6	¿Recibe el cajero directamente de los clientes los ingresos por cobros efectuados en el mostrador?	X		
2.7	¿Abre la correspondencia alguna otra persona distinta al cajero o a los empleados que llevan los libros de cuentas por cobrar?		X	
2.8	¿Se depositan diariamente los ingresos de caja intactos y sin ningún retraso?	X		Puede haber retraso de un día o dos a lo mucho
2.9	¿Retiene el cajero el control de los ingresos de caja hasta que se deposite en los bancos?	X		
2.10	Alguna persona independiente del cajero y que no tenga acceso a los registros de caja así como de cuentas por cobrar, ¿efectúa periódicamente un examen por sorpresa de las partidas que figuran en el depósito, confrontándolas con el registro de ingresos de caja y las fichas de depósito después que se ha preparado éste controlándolo hasta su entrega al banco?	X		Contraloría Interna, como medida de control interno.
2.11	¿Paga el cajero cheques con el efectivo recibido?		X	
2.12	¿Se han dado instrucciones escritas a los bancos para que no hagan efectivo ningún cheque a nombre de la compañía?	X		Se mandan oficios, o se establece en el contrato de servicios.
2.13	¿Cuándo las sucursales efectúan cobranzas, se depositan éstas localmente en una cuenta bancaria contra la que sólo puede girar la oficina central?	X		Las escuelas y centros DIF hacen sus depósitos en una cuanta bancaria.

2.14	¿Existe establecido un control contable independiente fuera del departamento del cajero sobre los ingresos de cajas diversas, como alquileres, intereses, dividendos, ventas al contado, de mercancía a empleados, de desperdicios, etc.?		X	
2.15	¿Se depositan los anticipos así como los depósitos recibidos de clientes lo más pronto posible y se contabilizan en forma adecuada?	X		No aplica en cuanto anticipos, y las cuotas de recuperación se depositan con oportunidad y el registro contable es correcto.
2.16	¿Se hacen auditorias por sorpresa (de los informes de cobro, notas de mostrador, efectivo recibido por correo y otras fuentes originales de información), con el fin de verificar si todo el efectivo recibido se ha registrado y contabilizado correctamente?	X		Arqueos por parte de la Contraloría Interna y las pruebas por auditoría externa.
3. PAGOS				
3.1	¿Qué clase de registros de pagos se lleva y quién se encarga de él?			Se hace la provisión, se carga a gastos con abono a pasivo y después cuando se efectúa el pago se carga al pasivo y abona a bancos.
3.2	¿Se hacen por medio de cheques todos los pagos, salvo los de caja chica?		X	Algunos con cheque y otros vía transferencia electrónica.
3.3	¿Se emplea una máquina protectora de cheques?		X	
3.4	¿Se mutilan o cancelan los cheques anulados para impedir que vuelvan a usarse y se adhieren al talonario respectivo?	X		Se cancelan con sello.
3.5	En lo que respecta a los talonarios de cheques en blanco:			
	a) ¿Se tiene en un lugar seguro?	X		Caja de seguridad
	b) ¿Son accesibles solamente a las personas autorizadas para preparar cheques y giros?	X		
3.6	¿Se prepara una copia del cheque o se hace un registro de éste simultáneamente a su preparación?		X	

3.7	¿Se hacen los pagos solamente basándose en comprobantes avalados con la documentación original de soporte adjunta?	X		
3.8	¿Revisan los documentos en que se basan los comprobantes y las aprobaciones de los mismos las personas autorizadas para firmar los cheques en el momento de endosarlos?	X		
3.9	¿Quiénes son las personas autorizadas para firmar los cheques? (Hacer una lista de los nombres y los puestos que ocupan)			Directora General, Coordinadora de Administración y Subdirector de Tesorería
3.10	¿Necesitan dos firmas todos los cheques que representen desembolsos de fondos en general? En caso negativo, ¿por qué se considera esto innecesario?	X		Firmas mancomunadas
3.11	¿Designa el consejo de administración las personas que podrán firmar cheques?	X		La Junta de Gobierno
3.12	¿Firma alguna de las personas autorizadas, o ambas, alguna vez cheques en blanco?		X	
3.13	¿Quién tiene acceso a los cheques después de firmarlos y que persona los deposita en el correo o entrega a los proveedores?			El Subdirector de Tesorería y Líder de Proyecto y cajero general.
3.14	Se expiden alguna vez cheques pagaderos a:			
	a) ¿Funcionarios o empleados (que no sean por remuneración, gastos de viaje, reposición de caja chica, etc.), en el entendimiento de que el dinero se empleará para fines de la compañía?	X		Para el pago de ISSSTE; SAR; FOVISSTE
	b) ¿Caja, al portador o a un beneficiario semejante que hace el cheque pagadero al portador?		X	

	c) ¿Algún otro beneficiario cuando se quiere ocultar al verdadero?		X	
4. CAJA CHICA				
4.1	¿Se hacen los pagos menores por medio de fondo fijo reembolsable contra entrega de comprobantes?	X		Se asigna un fondo revolvente el cual se va comprobando mensualmente.
4.2	¿Se mezclan los ingresos de la caja con el fondo de la caja chica?		X	
4.3	¿Recae en una sola persona la responsabilidad por cada fondo?	X		Se le asigna a una sola persona y se elabora un resguardo el cual debe de firmar.
4.4	¿Están los pagos de caja chica soportados con documentos debidamente aprobados?	X		Los gastos menores están soportados con comprobantes que soportan el gasto.
4.5	¿Se comprueban en el momento del reembolso los documentos que sirven de apoyo a los pagos de la caja chica?	X		
4.6	¿Cuándo se reponen los fondos de la caja chica, se cancelan con el sello de "PAGADO" (y la fecha) los comprobantes, para evitar el pago duplicado?	X		
4.7	¿Se expiden los cheques para reponer el fondo de caja chica a la orden de la persona que tiene a su cargo la custodia de la misma?	X		Algunos se depositan en cuentas bancarias.
4.8	Si el fondo de caja chica está representado en parte por una cuenta bancaria:			
	a) ¿Se ha notificado al banco que no debe aceptar para su depósito en la cuenta ningún cheque pagadero a la compañía?	X		
	b) ¿Se depositan alguna vez en esa cuenta ingresos por cobros?		X	
4.9	¿Existe algún límite al importe de cualquier cheque expedido sobre la cuenta bancaria de la caja chica?	X		Cada persona tiene asignado un monto en su fondo fijo.
4.10	¿Se concilia la cuenta bancaria de la caja chica por un empleado independiente del encargado de su custodia?	X		

4.11	¿Se pagan cheques de particulares con dinero del fondo? En caso afirmativo, ¿se necesita autorización?, ¿a nombre de quién se hacen pagaderos?, ¿cómo se obtiene su reembolso?		X	
4.12	¿Se revisan los fondos de caja chica mediante recuentos frecuentes y por sorpresa de algún auditor interno u otra persona independiente?	X		Por Contraloría Interna, se realizan arqueos.
5. CONCILIACIONES DE CUENTAS BANCARIAS				
5.1	¿Se hacen las conciliaciones en el departamento de contabilidad o en el de auditoría (en lugar de hacerlas en el departamento de tesorería o en el de caja) por parte de empleados que no participan en el recibo o desembolso de efectivo y no son personas autorizadas para firmar cheques?	X		En contabilidad
5.2	¿Los estados de las cuentas son obtenidos por la persona que hace las conciliaciones, directamente del banco o de la oficina encargada de recibir la correspondencia?	X		
5.3	Incluye el procedimiento de conciliación:			
	a) ¿La comparación de los números de cheque según el estado de cuenta del banco con los registros para verificar el número y el importe?	X		
	b) ¿Revisión de cheques cancelados?	X		
	c) ¿La verificación de la secuencia numérica de los cheques?	X		
	d) ¿La comparación de las fechas y los importes de los depósitos diarios, según los registros de caja, con los estados de cuenta de los bancos?	X		
	e) ¿La comprobación de los detalles que aparecen en las fichas de depósito selladas, confrontándolas con los detalles correspondientes en los registros de ingresos de caja?	X		

	f) ¿Se investigan los traspasos entre bancos para ver si se han realizado sin una demora excesiva, así como que la transacción se ha registrado correctamente en las cuentas de los dos bancos?	X		
5.4	Por lo que respecta a los cheques no presentados al cobro durante un periodo excesivamente largo:			
	a) ¿Se han investigado esos cheques (por correspondencia con el beneficiario, etc.)	X		
	b) ¿Se ha detenido el pago y se ha hecho un asiento reingresando esas partidas a caja?	X		
5.5	¿Se revisa minuciosamente la conciliación cada mes por un funcionario o un empleado responsable?	X		
6. INVERSIONES TEMPORALES				
6.1	¿Lleva el departamento de contabilidad un registro adecuado para las inversiones temporales?	X		
6.2	¿Están las inversiones a nombre de la compañía?	X		
6.3	¿Autoriza regularmente un funcionario responsable las transacciones con inversiones?	X		
6.4	¿Dónde se tienen los contratos de inversiones temporales?			En caja general
6.5	Si los tiene la compañía en su poder, ¿los guarda bajo una protección adecuada?	X		
6.6	¿Se confirman periódicamente?	X		

6.7	¿Existen registros apropiados que aseguren adecuada y rápidamente el cobro de los intereses?	X		
6.8	¿Se requiere autorización de un funcionario responsable para cualquier modificación a las estipulaciones de las inversiones?	X		
INGRESOS Y CUENTAS POR COBRAR				
1.GENERAL				
1.1	¿Existe un manual de operaciones o de funciones donde haya una separación definitiva en las actividades de los empleados y las políticas de registro contable estén definidas a través de una guía contabilizadora que maneje las cuentas por cobrar, facturación, embarques, fondos de caja, correspondencia y contabilidad?	X		
1.2	¿Se concilian mensualmente las cuentas por cobrar con la cuenta de control del mayor general?	X		
1.3	¿Se envían mensualmente estados de cuenta a todos los deudores?	X		Auxiliares contables
1.4	¿Está sujeto a un control especial el envío de los estados de cuenta, en caso de ser efectuado por personas ajenas al departamento de cuentas por cobrar, después de comparar los estados en los registros auxiliares?		X	
1.5	¿Se envían confirmaciones por sorpresa periódicamente por los auditores internos o algún funcionario responsable?	X		
2. DOCUMENTOS POR COBRAR				
2.1	¿Se somete a la aprobación de un funcionario responsable la aceptación de los documentos?	X		
2.2	¿Se llevan registros detallados de los documentos por cobrar? ¿Se concilian los registros mensualmente con la cuenta de control del mayor general?	X		

2.3	¿Están los documentos físicamente bien resguardados y bajo la custodia de personas que no tienen relación con su correspondiente contabilización?	X		
2.4	¿Los auditores internos u otros funcionarios independientes practican periódicamente y por sorpresa una inspección de los documentos?	X		
2.5	¿Se notifica puntualmente a algún funcionario responsable el vencimiento de los documentos?	X		Al Subdirector de Contabilidad y Tesorería
2.6	¿Son autorizadas por un funcionario responsable las prórrogas, renovaciones y cancelaciones?	X		

3. EMBARQUES Y FACTURACIÓN

3.1	Están los pedidos de los clientes sujetos a revisión y aprobación antes del despacho de la mercancía:			No aplica
	a) ¿Por el departamento de ventas en cuanto a condiciones?			No aplica
	b) ¿Por el departamento de crédito en cuanto a riesgos?			No aplica
3.2	¿Se prohíbe el acceso de los empleados en la sección de embarques, a la mercancía en poder de los almacenes y viceversa?			No aplica
3.3	¿Verifica un empleado del almacén o de la sección de embarques, por segunda vez, las cantidades de las órdenes despachadas?			No aplica
3.4	Órdenes de embarque prenumeradas:			No aplica
	a) ¿Se requieren para todos los envíos de mercancía?			No aplica
	b) ¿Se controlan debidamente en el departamento de facturación, a fin de garantizar la contabilización de todos los cargos por ventas?			No aplica

3.5	¿Es independiente el departamento de facturación de los departamentos de cuentas por cobrar y de embarques?			No aplica
3.6	¿Están prenumeradas todas las facturas de ventas y se lleva control sobre su existencia?			No aplica
3.7	¿Después de su preparación original, se verifican todas las facturas de venta en cuanto a precios, sumas, multiplicaciones, rebajas, etc.?			No aplica
4.CUENTAS POR COBRAR				
4.1	¿Se concilian mensualmente los registros auxiliares con las cuentas de control del mayor general?	X		
4.2	¿Se controlan o contabilizan en alguna forma las reclamaciones recibidas por concepto de mercancías dañadas, faltantes, calidad inferior, etc.?			No aplica
4.3	¿Están aprobados los asientos de diario que afectan cuentas por cobrar por algún funcionario superior a los encargados del manejo de los registros contables?	X		Subdirector de Contabilidad y Tesorería
4.4	¿Existe rotación en los encargados del manejo de los registros contables de las cuentas por cobrar?		No	
5.5	¿Se separan de las ventas los embarques efectuados en calidad de consignaciones sujetos a aprobación, etc. Y se excluyen de los registros auxiliares de cuentas por cobrar?			No aplica
5. OTRAS CUENTAS POR COBRAR				
5.1	¿Es notificado el departamento de contabilidad de las reclamaciones pendientes por fletes, seguros por pérdidas, etc., tan pronto como se tiene conocimiento?	X		En cuanto a seguros por pérdidas
5.2	¿Es separado físicamente el desperdicio y controlado?			No aplica
5.3	¿Están todos los embarques de desperdicio y material de deshecho bajo control del departamento de embarques? Si es así, ¿notifica directamente al departamento de contabilidad?			No aplica

5.4	¿Se asegura el departamento de contabilidad que los ingresos por este concepto sean registrados?			No aplica
5.5	¿Son autorizados los anticipos a empleados por un funcionario apropiado?			No aplica, no se les dan anticipos a empleados.
5.6	¿Son revisados los saldos periódicamente por un funcionario responsable?	X		
5.7	Están los ajustes o cancelación de cuentas misceláneas por cobrar aprobadas por un funcionario que no sea responsable de:			No aplica
	a) ¿Su autorización?			No aplica
	b) ¿Su cobro?			No aplica
5.8	¿Provee el sistema el registro adecuado y oportuno de ingresos proveniente de rentas, regalías intereses y otro tipo de ingresos misceláneos?	X		Rendimientos de las cuantas de inversión, remanentes del ejercicio anterior, venta de licitaciones, donativos, etc.

INVENTARIOS Y COSTO DE VENTAS

1. REGISTROS CONTABLES

1.1	Existen registros auxiliares de inventarios perpetuos para cada grupo de inventario:			Los inventarios con que cuenta el Organismo están representados por artículos consumibles representados por materiales y útiles de oficina, materiales, accesorios y refacciones principalmente, se valúan por el método de costos promedio.
	a) ¿En contabilidad?		No	Se registra a nivel mayor y a cuarto nivel
	b) ¿En el almacén?	X		Existe auxiliar
1.2	Muestran dichos registros auxiliares:			
	a) ¿Cantidades?	X		
	b) ¿Costo unitario?	X		
	c) ¿Importe total?	X		
	d) ¿Observaciones acerca de obsolescencia, mal estado, etc.?	X		Listado de materiales en mal estado
1.3	Las personas que manejan los registros contables:			

	a) ¿Son ajenos a los almacenistas?	X		
	b) ¿Tienen acceso a las existencias?		X	
	c) ¿Autorizan movimientos de inventarios?		X	
1.4	Con relación a las entradas, ¿se registran solamente con base en informes prenumerados debidamente autorizados.	X		Se registra con la factura y reporte de entradas debidamente autorizado por el encargado del almacén.
1.5	Respecto a las salidas, ¿se hacen únicamente con base en requisiciones de almacén o en avisos de embarque prenumerados y autorizados?	X		Se hacen en base a requisiciones previamente autorizadas.
1.6	¿Garantizan que los procedimientos a través del control numérico o cualquier otro medio, así como los movimientos de entrada y salida se registran?	X		
1.7	¿Se envían al departamento de contabilidad, en forma directa, copia de los documentos que originan movimientos contables para ser resumidos y registrar los totales en las cuentas de control?	X		
1.8	¿Se comprueba con frecuencia que la suma de auxiliares coincide con la cuenta control?	X		
1.9	¿Se ajustan los auxiliares a los resultados de los recuentos físicos, cuando menos una vez al año? Los ajustes requieren de la aprobación de un funcionario.	X		Con el inventario se hacen los ajustes, con la aprobación de las personas que intervienen en el inventario.
1.10	¿En el caso de diferencias en lo mencionado en los dos puntos anteriores, se investiga por un empleado independiente antes de proceder a su ajuste?	X		Tienen que ser personas distintas
1.11	Están todos los inventarios:			
	a) ¿Bajo la responsabilidad de un solo almacenista?	X		
	b) ¿Debidamente protegidos físicamente?	X		
1.12	En el caso de inventarios en consignación, en poder de maquiladores, propiedad de terceros, etc., ¿se mantienen bajo control físico y contable adecuado?			No aplica

1.13	¿Los desperdicios están bajo un control que asegure una apropiada contabilización de su venta?			No aplica
1.14	¿Existe una política contable para el control de los inventarios excesivos, dañados, obsoletos o de lento movimiento?	X		Los de lento movimiento los van consumiendo las áreas poco a poco.
1.15	¿Los métodos de valuación utilizados (UEPS, PEPS, promedios, etc.), son aplicados consistentemente?	X		Se valúan por el método de costos promedio.
2. COMPRAS				
2.1	Están separadas las funciones del departamento de compras de las relativas a:			
	a) ¿Recepción?	X		
	b) ¿Embarque?			No aplica
	c) ¿Control de inventarios?	X		
	d) ¿Cuentas por pagar?	X		
2.2	¿Las compras se efectúan solamente contra requisiciones debidamente aprobadas?	X		
2.3	La persona o departamento que hace las compras:			
	a) ¿Efectúa pedidos para todas las compras?	X		
	b) ¿Solicita cotización a varios proveedores?	X		
	c) ¿Deja evidencia de las razones el proveedor seleccionado?	X		
	d) ¿Las compras se solicitan con base a un control de existencias máximas y mínimas de cada artículo?	X		
2.4	¿Se envía directamente al almacén copia de la documentación relativa a pedidos colocados?	X		
2.5	¿Se preparan informes de mercancías recibidas en el almacén, de tal forma que representen un conteo y confronta independientemente de lo que se recibe?	X		

2.6	¿Se envía copia del informe de mercancía recibida directamente al departamento de contabilidad y este se encuentra prenumerado?	X		Reporte de entradas y salidas
2.7	¿En el departamento de contabilidad se hacen las siguientes funciones previas al pago, dejando evidencia de ellas?:			
	a) ¿Comprobación de la secuencia numérica de los informes de mercancía recibida?	X		
	b) ¿Comparación de lo recibido contra lo pedido?	X		
	c) ¿Comparación de lo recibido contra la factura del proveedor?	X		
	d) ¿Revisión de que se están aprovechando los descuentos que otorgó el proveedor?	X		
	e) ¿Revisión de que la factura del proveedor reúne los requisitos establecidos por la Ley de Impuesto Sobre la Renta para su deducción?	X		
2.8	Por las devoluciones, ¿se informa oportunamente a los departamentos de contabilidad y de compras?	X		
2.9	¿Hay algún responsable de asegurarse de que se reciban los avisos de crédito de los proveedores por las devoluciones, o bien, que se deduzca su importe de los pagos?	X		
2.10	¿Las facturas de los proveedores son verificadas contra las órdenes de compra y con los informes de recepción en cuanto a cantidad, precio, condiciones y calidad?	X		
2.11	¿Existe un control sobre las entregas parciales aplicables a una misma orden de compra?	X		
3 INVENTARIOS FÍSICOS				
3.1	¿Se usa un instructivo para la toma de	X		Manual de toma de inventarios

	los inventarios físicos?			
3.2	¿Se da a conocer el instructivo a los participantes en el inventario? ¿En su caso, con que periodicidad son practicados?	X		Cada año
3.3	¿Se practican inventarios físicos totales cuando menos una vez al año?	X		
3.4	¿Se interrumpirán los movimientos de materiales durante el inventario?	X		
3.5	¿Se controlarán los conteos mediante marbetes, etiquetas o algún otro medio y hay un responsable de ello?	X		
3.6	Prevén los procedimientos para la toma de inventario:	X		
	a) ¿Doble conteo?	X		
	b) ¿Más de una persona en cada conteo o medición?	X		
	c) ¿Pruebas adicionales de algún empleado independiente?	X		Auditoría externa
3.7	¿Se han tomado medidas para que los inventarios estén debidamente acomodados para facilitar su conteo?	X		Se clasifican por tipo de mercancía (papelería, refacciones, etc.)
3.8	Se han adoptado medidas para:			
	a) ¿Segregar inventarios que no sean propiedad de la compañía?			No aplica
	b) ¿Señalar aquellos inventarios que estén en mal estado u obsoletos?	X		Se separan de la demás mercancía
	c) ¿Segregar la mercancía que ya esté facturada y no haya sido entregada?	X		
	d) ¿Identificar la mercancía enviada a consignación o maquilada?			No aplica
3.9	Supervisarán los inventarios físicos personas independientes de los:	X		Participa Contraloría Interna y el área de Recursos Materiales y Servicios Generales

	a) ¿Almacenistas?	X		
	b) ¿Encargados de los registros contables?	X		
3.10	Si hay inventarios de la compañía en poder de terceros, ¿se adoptaron las medidas necesarias para que fueran inventariados o confirmados?			No aplica
3.11	¿Se ha responsabilizado a alguien de que todos los movimientos de inventarios (compras de materia prima, trasposos a departamentos productivos, salidas por ventas, etc.), estén debidamente documentados y registrados con la fecha que les corresponde?	X		Al encargado del almacén
4. LISTADOS FINALES DE INVENTARIOS				
4.1	¿Se preparan los listados finales de inventarios con base en los marbetes, hojas de conteo, etc., por personal independiente al registro y control de éstos?	X		Contraloría Interna, áreas de Recursos Materiales y Servicios Generales
4.2	Los costos unitarios base para valuar dichos listados, se obtienen de los registros auxiliares por personal familiarizado con los inventarios y con el sistema de costos?	X		
4.3	Se hace una revisión adecuada de los listados finales, asegurándose de que:	X		
	a) ¿Los conteos fueron vaciados correctamente?	X		
	b) ¿Los costos unitarios usados son correctos?	X		
	c) ¿No hay errores aritméticos de consideración?	X		
	d) ¿Las cantidades mostradas en el listado corresponden a niveles normales de la compañía?	X		
4.4	Se adoptan medidas que permitan asegurar el correcto corte de operaciones y formas, principalmente (ver punto C.3.11 del cuestionario relativo a inventarios físicos):	X		
	a) ¿Qué se haya registrado el pasivo por todas las compras recibidas?	X		

	b) ¿Qué todos los embarques anteriores al inventario hayan sido facturados y registrados?			No aplica
4.5	¿Se investigan a satisfacción las diferencias de importancia resultantes del inventario físico?	X		Si, en caso de que existan diferencias importantes se hace la investigación
4.6	Una vez investigadas y explicadas las diferencias entre inventario físico y los registros, ¿se registran los ajustes necesarios, previa aprobación del funcionario responsable?			
INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO				
1	¿Se llevan auxiliares del activo fijo?	X		
2	a) ¿Son tomados periódicamente inventarios de la planta?	X		Se tiene un programa de actualización de activos fijos
	b) ¿Se valúa periódicamente para efecto de determinar la cobertura de seguros?	X		Las pólizas de seguro se contratan las contrata la Oficialía Mayor para todo el Gobierno del D.F.
3	¿Existe una política que defina lo que debe considerarse como partidas capitalizadas así como reparación y mantenimiento?	X		El presupuesto que se reciba etiquetado como capítulo 5000 y 6000 se capitalizan y forman parte del patrimonio del Organismo.
4	¿Existe una política con relación a ventas, retiros, etc., que permita asegurarse que éstas se registran adecuadamente?		X	
5	¿Se mantiene un control de partidas chatarras?		X	
6	¿Son aprobadas anticipadamente por funcionarios responsables las adquisiciones de propiedades y equipo?	X		
7	¿Son marcadas de alguna manera las piezas del equipo para efecto de identificación?	X		Con código de barras que tiene el número de cada equipo para el control
8	¿Existen dentro del almacén de herramientas procedimientos adecuados para controlarlas físicamente?	X		Un kardex, reportes de entradas y salidas.
9	¿Determina algún empleado responsable la vida probable y método de depreciación a seguirse?			La depreciación de los bienes se calcula por el método de línea recta, a partir del ejercicio siguiente al de su adquisición
10	¿Se lleva un registro que muestre el mantenimiento requerido en cada pieza del equipo importante?	X		Auxiliares
11	Se toman en cuenta los siguientes procedimientos alternativos al efectuarse una compra de activo fijo:			

	a) ¿Renta?		X	
	b) ¿Compra de equipo usado?			Se reciben donativos
	c) ¿Reparación de equipo existente?	X		
	d) ¿Adaptación del presente equipo?	X		
12	Se elaboran ordenes de trabajo:			
	a) ¿Por compras?	X		Reporte de adquisiciones,
	b) ¿Por trabajos importantes de reparación?			Reportes que indican la reparación
	c) ¿Por proyectos de investigación y desarrollo?		X	No aplica
13	Se requiere autorización previa para compras:	X		En compras menores debe de autorizarse por el funcionario responsable y en las compras de mayor importe se somete a Comité de Adquisiciones.
	a) ¿Del consejo de administración?			Comité de adquisiciones
	b) ¿De funcionarios?	X		
14	¿Cuando el desembolso excede del importe autorizado, es aprobado el exceso de acuerdo a lo indicado en la pregunta F.6?			Debe justificarse de acuerdo a la Ley de adquisiciones del Distrito Federal.

DOCUMENTOS Y CUENTAS POR PAGAR

1. COMPRAS

1.1	¿El pasivo por compras se registra en un documento al momento en que se reciben las mercancías, verificando por conteo u otro medio la cantidad recibida?		No	Los pasivos son constituidos hasta que el proveedor presenta las facturas para su cobro, debiendo constituirse el pasivo correspondiente cuando es entregado o recibido el bien o servicio.
1.2	¿Ese documento de registro está prenumerado?			Se da entrada con el pedido o contrato, los cuales están prenumerados
1.3	¿Los documentos de registro se valúan con base al precio acordado?	X		
1.4	¿Se sumarizan los documentos de registro y se contabilizan?	X		
1.5	¿Las compras son autorizadas por un funcionario. La decisión de autorización se basa en una requisición del departamento correspondiente, reposición de stock, programa de compras etc.?	X		

1.6	¿El documento donde se registró la mercancía registrada (compras) es firmado por la persona que efectuó el conteo (o su supervisor)?	X		Reporte de entradas de almacén
1.7	Las facturas para pago se revisan contra:			
	a) ¿Documento de registro de la mercancía recibida?	X		
	b) ¿El documento anteriormente firmado?	X		
	c) ¿Precio según factura vs. Precio acordado? (ejemplo, orden de compra, contrato, etc.)	X		
	d) ¿Aplicaciones de notas de crédito? (por devoluciones o reclamaciones)	X		
	e) ¿Qué la compra fue autorizada? (ejemplo: firma en orden de compra)	X		
1.8	¿Se deja evidencia de que los pasos anteriores se siguieron (ejemplo: utilizando sellos, iniciando los pasos, firmando, etc.)	X		
1.9	¿Los cheques se preparan una vez que la documentación ha sido revisada y autorizada para pago?	X		
1.10	La persona que revisa las facturas para pago es diferente a quien:			
	a) ¿Autoriza las compras?	X		
	b) ¿Prepara los documentos de registro de la mercancía recibida?	X		
	c) ¿Codifica, sumaria y contabiliza los documentos anteriores?	X		
1.11	¿La persona que prepara los documentos de registro de la mercancía recibida es diferente de quién autoriza la compra?	X		

1.12	Las chequeras se encuentran:			
	a) ¿Custodiadas?	X		En Tesorería o es por transferencia electrónica, previa autorización.
	b) ¿Los cheques cancelados se controlan adecuadamente?	X		
1.13	¿La documentación se cancela de pagado?		X	
1.14	¿Los cheques una vez firmados se envían o se entregan a los beneficiarios?	X		
1.15	La persona que prepara y firma los cheques (incluyendo traspasos bancarios) es diferente a quien:			
	a) ¿Prepara los documentos donde se registran las mercancías recibidas?	X		
	b) ¿Revisa las facturas para pago?	X		
	c) ¿Prepara las nóminas?	X		
	d) ¿Autoriza para pago facturas y otros conceptos?	X		
2. DEVOLUCIONES				
2.1	¿Las devoluciones o reclamaciones sobre compras se registran en un documento en el momento en que se efectúan?	X		
2.2	¿El documento de registro está prenumerado?	X		
2.3	¿Se valúan los documentos de registro con base al precio o importe pactado?	X		
2.4	¿Se codifican y contabilizan los documentos de registro?	X		
2.5	¿Se comparan las notas de crédito recibidas de los proveedores contra los documentos de registro de las devoluciones, y en caso de diferencias se obtienen las correcciones respectivas, se codifican y contabilizan?	X		
2.6	¿Las personas que preparan los documentos de registro de las devoluciones o reclamaciones son diferentes de quien revisa las facturas para pago?	X		

2.7	¿Existe un seguimiento (ejemplo, algún tipo de registro, archivo temporal, etc.) para obtener de los proveedores las notas de crédito respectivas por las devoluciones o reclamaciones presentadas?		X	
2.8	¿Otra persona revisa los motivos por los cuales no se han recibido las notas de crédito respectivas, en un periodo razonable?	X		

PROVISIONES PARA IMPUESTO SOBRE LA RENTA, PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LAS UTILIDADES E IMPUESTOS AL ACTIVO

1	¿Cuenta la empresa con ejemplares actualizados de disposiciones impositivas a que está sujeta?	X		
2	El personal responsable de dar cumplimiento a las obligaciones fiscales recibe actualización periódica sobre:	X		
	a) ¿Las obligaciones fiscales a que está sujeta la empresa?	X		
	b) ¿Las modificaciones a las disposiciones fiscales aplicables a la empresa?	X		
3	¿El régimen fiscal al que están sujetas las operaciones de la empresa ha sido sancionado por especialista fiscal interno y/o externo?		X	
4	La empresa controla el registro contable y pago de sus obligaciones en algún calendario fiscal o documento similar, respecto de los impuestos:	X		
	a) ¿Causados?	X		
	b) ¿Retenidos?	X		
5	Los cálculos de impuestos son verificados por un especialista fiscal interno y/o externo:		X	Líder Coordinador de Proyecto de contabilidad, así como por en responsable del área de nóminas
	a) ¿Para su registro contable?	X		
	b) ¿Para la formulación de sus declaraciones?	X		

6	¿Las verificaciones anteriores se hacen constar formalmente en los papeles de trabajo y/o en los borradores de las declaraciones respectivas?	X		
7	Se verifica por persona autorizada para su pago, que los comprobantes:			
	a) ¿Cumplan con los requisitos que marca las disposiciones fiscales para su deducción?		X	No aplica
	b) ¿Tengan la separación expresa de los impuestos que las disposiciones fiscales establecen como trasladables (cuando sea aplicable)?		X	No aplica
8	¿Se mantienen copias de todos los documentos que amparan los ingresos, en un orden consecutivo y/o secuencial comprobable?			No aplica
9	¿Las declaraciones de impuestos están basadas en cifras que muestran los libros y registros de contabilidad?	X		
10	¿La empresa mantiene un registro completo de la identificación fiscal de sus proveedores y clientes?	X		
11	Se paga dentro de los plazos previstos por las disposiciones fiscales todos los impuestos:	X		
	a) ¿A cargo de la empresa?	X		
	b) ¿Retenidos por la empresa?	X		
12	¿Existe comprobación formal de que los saldos en contabilidad de los impuestos por pagar coinciden con las declaraciones de impuestos correspondientes?	X		Conciliaciones entre contabilidad con presupuestos y nómina
13	Se mantienen expedientes actualizados de:			
	a) ¿Actas de visitas y requerimientos de autoridades fiscales?	X		

	b) ¿Inconformidades presentadas por la empresa?			No aplica
	c) ¿Recursos y juicios?			
	d) ¿Consultas y respuestas a/de consultores fiscales (Contadores Públicos y Licenciados en derecho)?	X		
14	Se controlan en expedientes individuales las declaraciones originales presentadas al Fisco por el término en que prescribe el crédito fiscal de:			No aplica
	a) ¿Impuestos a cargo de la empresa?			No aplica
	b) ¿Impuestos de retención?			No aplica
15	¿Se controlan en expedientes individuales los papeles de trabajo y conciliaciones que sirven de base para el cálculo de los impuestos?	X		
16	¿La empresa mantiene registros completos de solicitudes, avisos, autorizaciones, documentos comprobatorios, etc., para la acumulación y deducción de ingresos y gastos que ameritan algún tratamiento especial?			No aplica
17	¿Se efectúan verificaciones mensuales del IVA acreditable, registrado en contabilidad, con el declarado?			No aplica, de acuerdo al tercer párrafo del artículo 3 de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, se señala que el D.F. no efectuara la retención en los términos del artículo 1-A de la misma Ley
18	¿Se conserva la documentación comprobatoria de la adquisición de bienes depreciables o amortizables por el término en que prescriben, contado a partir de su depreciación y/o amortización total?	X		
19	¿Las partidas temporales que tienen un efecto fiscal futuro de acumulación o de deducción se controlan en cuentas de orden o en papeles de trabajo debidamente requisitados y autorizados?			No aplica
20	¿De igual manera que en el inciso anterior (I.19), en cuanto a pérdidas fiscales pendientes de aplicar?			No aplica

21	¿Se sujetan los pagos de impuestos a las rutinas de “egresos” y “cuentas por pagar”?	X		
PASIVOS				
1	¿Los contratos, acuerdos, convenios, etc., están autorizados por funcionarios competentes?	X		
2	¿Gastos y pagos recurrentes derivados del punto anterior deben sujetarse a control especial (ejemplo, calendario de pagos) y un funcionario competente debe verificar continuamente los saldos de las cuentas de pasivo?	X		De acuerdo a lo establecido en pedidos o contratos.
3	¿Los pagos de gastos acumulados deben sujetarse a las rutinas de “egresos” y “cuentas por pagar”, en lo aplicable?			No aplica
PATRIMONIO				
1	¿Emplea la compañía agentes independientes para el registro y el traspaso de las acciones?			No aplica
2	En caso negativo:			
	a) Describese el procedimiento de la compañía para manejar los traspasos de acciones.	El patrimonio se encuentra integrado por aportaciones del Gobierno del Distrito Federal, las capitalizaciones de mobiliario y equipo, el superávit por reevaluación, así como por el déficit y/o excedente de ingresos sobre egresos acumulado y del ejercicio.		
	b) ¿Se lleva un registro de accionistas para mostrar las acciones en circulación?, o bien ¿se indica esto solamente en los talones de los certificados?			No aplica
	c) ¿Quién está encargado de la custodia de los certificados no emitidos?			No aplica
	d) ¿Se cancelan pronta y eficazmente los certificados?			No aplica
3	¿Emplea la compañía un agente independiente para el pago de dividendos?			No aplica

4	En caso negativo, indíquese los procedimientos seguidos para preparar y enviar por correo los cheques por dividendos y contabilizar los no reclamados.			No aplica
5	¿Qué restricciones existen de importancia contable en las estipulaciones relacionadas con las diferentes clases de acciones?			No aplica
GASTOS				
1	¿Se tiene control presupuestal de los gastos?	X		Existe en clasificador por objeto del gasto, el área de control del ejercicio presupuestal revisa la suficiencia presupuestal y los requisitos fiscales de los comprobantes del gasto.
2	¿Se llevan a cabo investigaciones oportunas de las decisiones entre los gastos reales y el presupuesto?	X		Se elaboran conciliaciones entre contabilidad y presupuesto
3	¿Se elaboran explicaciones de las desviaciones y se reportan a la gerencia o a un funcionario responsable?	X		En caso de que existan se explica y se reportan.
4	¿Las pólizas de cheques y diario tienen explicaciones claras y se adjuntan los comprobantes que les dieron origen?	X		
5	¿Están las pólizas de diario aprobadas por un funcionario responsable?		X	Carecen de firma de autorización
6	¿Se verifica que la documentación y comprobantes hayan sido aprobados por un funcionario responsable?	X		
7	Se revisa la documentación y comprobantes en cuanto a:			
	a) ¿Multiplicaciones y sumas?	X		
	b) ¿Cantidad, precio y condición de pago?	X		
	c) ¿Aprovechamiento de los descuentos?	X		
	d) ¿Cancelación con sello de pago?		X	
	e) ¿A nombre de la compañía y que contengan requisitos fiscales?	X		

8	¿Se deja evidencia en las pólizas de la distribución y clasificación contable de los pagos?	X		
EXAMEN DE REMUNERACIONES AL PERSONAL				
1	¿Se usan relojes checadores, tarjetas de tiempo o reportes?	X		Reloj checador
2	¿Se revisan esos documentos y se aprueban por un funcionario responsable?	X		Personal de Recursos Humanos
3	¿Las ausencias de los empleados se conocen oportunamente?	X		
4	¿La gerencia contrata a los empleados?	X		La Dirección de Contratación de Personal
5	¿Se mantienen registros y expedientes adecuados de los empleados?	X		
6	¿Existen autorizaciones escritas de sueldos y aumentos, incluyendo referencias a contratos colectivos?	X		Existe el tabulador de sueldos autorizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, así como las Condiciones Generales de Trabajo.
7	Si hay comisiones a vendedores, ¿se autorizan los importes por pagar por un funcionario responsable?			No aplica
8	¿Se comparan las comisiones contra reportes de ventas y se revisan los cálculos?			No aplica
9	¿Las nóminas son revisadas en cuanto a sueldos, cálculos aritméticos, impuestos y otras retenciones por un empleado responsable?	X		Se emite por sistema
10	La distribución del importe de las nóminas a las cuentas aplicables, ¿es revisada por una persona distinta a quien las prepara?	X		
11	¿Dictamina la empresa sus cuotas para efectos del Seguro Social?, ¿para efectos del Infonavit? Y ¿para efectos del impuesto estatal sobre nóminas?	X		Si, dictamina el impuesto sobre nomina no es sujeta a IMSS e INFONAVIT, paga aportaciones al ISSSTE y FOVISSSTE
12	¿Se verifica que el personal incapacitado no cobre un sueldo durante el periodo citado?	X		
13	¿Se obtienen las constancias de incapacidad del personal accidentado o enfermo, a fin de llevar un control y determinar la prima de riesgos de trabajo del siguiente ejercicio, de conformidad con la Ley y reglamento del IMSS?	x		Se tienen las incapacidades.

14	¿Se concilia el total de erogaciones al final del ejercicio contra la base del Seguro Social, Afore e Infonavit?			No aplica
15	¿Se incluyen en las liquidaciones de cuota obrero-patronales las ausencias y las incapacidades, de conformidad con las leyes y reglamentos del IMSS?			No aplica
16	¿Se tiene creado un fondo de pensiones, de conformidad con los Principios de Contabilidad?			No aplica
17	¿Se realizan retiros de los fondos de ahorro con una periodicidad mayor a 2 ocasiones por año?			Se maneja el Fondo Nacional Capitalizable.
18	¿Se tienen separados el fondo de préstamos para empleados y el de ahorro?	X		No hay fondo de préstamos
19	¿Ha sido cubierto de manera oportuna el crédito al salario a los trabajadores que les corresponda bajo conocimiento de la no deducibilidad de las nóminas en la falta de pago?	X		
20	¿Se lleva un registro de los empleados que cuentan con créditos de Infonavit para casa-habitación?	X		Del FOVISSSTE
21	¿Se efectúan las retenciones correspondientes en cada nómina pagada?	X		
22	¿Se presentó oportunamente la declaración anual informativa de crédito al salario?	X		
23	¿Se enteran las retenciones ante las autoridades de conjunto con las aportaciones del Infonavit?	X		FOVISSSTE
24	¿Se registra oportunamente al personal ante el IMSS, de conformidad con la Ley y reglamentos respectivos de la Ley del Seguro Social?	X		ISSSTE
25	¿Se tienen contempladas las multas que considera el reglamento de multas de la Ley del Seguro Social por omisión en el registro de empleados, así como por los diversos conceptos que enuncia el citado reglamento?			No aplica
26	¿Son cubiertas oportunamente las cuotas de seguridad social, Afores e Infonavit, así como los impuestos estatales sobre nómina?	X		Se cubren las aportaciones al ISSSTE, FOVISSSTE y impuesto sobre nóminas

27	En caso del pago de comisiones, destajos o cualquier otro tipo de percepción variable, ¿se presentan los formatos de aviso de salario mixto de los plazos fijados por la Ley del Seguro Social?			No aplica
28	¿Se actualizan los salarios integrados, derivados de cambios en los salarios o prestaciones, así como a la antigüedad que adquieren los empleados en la empresa.			Existe tabulador de sueldos autorizado por SHCP
29	¿Se verifican las incapacidades expedidas por el IMSS, en caso de ser riesgos de trabajo o accidentes de trabajo, para efecto de la declaración anual informativa de grados de riesgo?			No aplica
30	¿Quién autoriza los préstamos a trabajadores?			No aplica, no se otorgan préstamos a empleados
31	¿Se hace la retención de impuesto que menciona el art. 78-A por intereses en el caso de préstamos a trabajadores?			No aplica
32	En caso de existir fondos de ahorro, ¿se procede a registrar una cuenta especial en la cual se depositen los fondos retenidos y se acumulen los intereses generados a cada trabajador?			Pasivo 2105-10-1 Fondo de Ahorro Capitalizable
33	¿Se realiza una revisión anual de los contratos colectivos de trabajo?	X		Condiciones Generales de Trabajo
34	¿Se encuentran conformadas las comisiones mixtas de seguridad e higiene así como de capacitación y adiestramiento que solicita la Secretaría de Trabajo?	X		
35	¿Se brinda capacitación a los trabajadores?	X		Cursos
36	¿Existen planes de capacitación y adiestramiento?	X		
37	¿Se otorga alguna constancia a los trabajadores de los cursos a los cuales han asistido?	X		
38	¿Se actualizan las tarifas de cálculo de Impuesto Sobre la Renta de manera trimestral?	X		
39	¿Se actualizan anualmente las cuotas y los topes de ingresos para cotización que marca la Ley del Seguro Social?	x		Ley de ISSSTE

40	¿La nómina se paga vía electrónica (tarjeta de débito)? o bien ¿se elabora un cheque y se manda cambiar?	X		Se hace vía electrónica, con cheque y la se contrata a la empresa Seguritec, S.A de C.V. para el pago de nómina.
41	¿Se tiene contratado el servicio de guarda de valores?	X		Empresa Seguritec, S.A. de C.V.
42	¿Periodicidad y fecha de pago de cada nómina?			Por quincena
43	Obtener una lista de las percepciones fijas y variables por cada categoría de personal.	X		Se ve en las nóminas.
44	Verificar la correcta integración del salario por cada trabajador.	X		Se verifica de acuerdo al tabulador de sueldos autorizado por la SHCP.

ANEXO 4

PROCEDIMIENTOS	ETAPA DE LA AUDITORÍA		ALCANCE % APROXIMADO	HECHO POR (INICIALES)
	PRELIMINAR	FINAL		
PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA Y ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO	X	X	N/A	CAP, ENN, Y ARE
Análisis de la información financiera generada en el ejercicio 2004, así como de los informes de gestión presentados por la administración del Organismo, y otros de esta índole.				
Analizar la información financiera con relación al ejercicio inmediato anterior.				
Diseño del plan general de auditoría y estimación de tiempos y de necesidades de personal.				
Evaluar las operaciones y nuevos programas sustantivos encomendados al Organismo.				
Revisar y evaluar que el registro de las operaciones y la información se prepare con base a lo establecido por el Manual de Contabilidad Gubernamental, así como al Catálogo de Cuentas, Instructivo de Manejo de Cuentas y Guía Contabilizadora del Organismo, autorizados por la Secretaría de Finanzas del Distrito Federal.				
Revisar y evaluar la estructura operativa y administrativa que cuente con la autorización de la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal.				
Revisar y evaluar que los manuales de organización y procedimientos se encuentren actualizados y autorizados y que sean de conocimiento del personal involucrado y se apliquen.				
Verificar que exista una adecuada planeación administrativa, presupuestal, contable y de control de disponibilidades hacia los Centros de Trabajo del Organismo, a fin de procurar que los trámites se lleven a cabo y se resuelvan en el lugar donde se originen las operaciones, a través de una apropiada delegación de funciones y mecanismos de supervisión que aseguren su cumplimiento.				

Redefinición y ajuste al programa de auditoría, estableciendo alcances y procedimientos de pruebas sustantivas por áreas o rubros de los estados financieros.				
EVALUACION DEL CONTROL INTERNO	X		N/A	CAP, ENN, Y ARE
Evaluar la estructura de control interno de las principales áreas sustantivas del Organismo y confirmación de las áreas identificadas como de riesgo de auditoría.				
Actualizar la revisión de la estructura de control interno de los principales ciclos de cada actividad.				
Pruebas de cumplimiento de los controles internos establecidos en el área de procedimiento electrónico de datos, y su influencia en el ambiente de control en las diversas áreas y operaciones sustantivas del Organismo.				
Determinación y aplicación de pruebas de cumplimiento de los controles internos de las principales áreas y operaciones del Organismo.				
EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA				
General	X	X	100	ARE, SAS Y FAM
Actualizar el archivo permanente.				
Solicitar balanzas de comprobación por niveles de agrupación 1, 2, y 3°, sin detalle y estados financieros definitivos al 30 de septiembre y al 31 de diciembre de 2004, incluyendo costo por programas.				
Preparar cédulas sumarias y analíticas por cada uno de los rubros de los estados financieros.				
Comparar las cifras del ejercicio que se está revisando con las de años anteriores por cada uno de los rubros de los estados financieros.				

Fondos fijos		X	60	ARE Y SAS
Verificar que los fondos fijos estén debidamente autorizados, contabilizados y amparados con un recibo o resguardo, firmado por la persona encargada de su custodia.				
Obtener copia del resguardo de cada uno de los fondos fijos verificando que estén vigentes y debidamente autorizados.				
Solicitar cédula resumen de los fondos fijos que muestren los saldos al 31 de diciembre de 2004, incrementos disminuciones y/o cancelaciones y saldos al 31 de diciembre de 2004, así como nombre del personal y área a la que estén asignados los fondos.				
Solicitar resumen que muestre el reembolso de los fondos fijos al 31 de diciembre de 2004.				
Verificar que periódicamente se practiquen arquezos a los fondos fijos, con el objeto de asegurar el cumplimiento estricto a los lineamientos establecidos para su manejo.				
Obtener copia de los arquezos que la Contraloría Interna efectuó en los últimos dos meses del ejercicio.				
Verificar que los fondos sean utilizados para los fines que fueron creados.				
Si Contraloría Interna no efectuó arquezos, se deberán efectuar arquezos de los principales fondos fijos, verificando lo siguiente:				
<ul style="list-style-type: none"> - Que la documentación soporte sean originales y estén debidamente autorizados. - Correspondan a bienes y servicios efectivamente recibidos. - No presenten enmendaduras, tachaduras o alteraciones. - Comprobantes de gastos y recibos de gastos por comprobar con fecha anterior al último reembolso o posterior al 31 de diciembre de 2004. 				

- Verificar que no existan comprobantes por gastos con antigüedad mayor a un mes, en este caso, únicamente en importes representativos se deberá proponer su ajuste a gastos.				
Efectuar las aclaraciones correspondientes y cualquier traspaso a deudores o acreedores diversos, los cuales deberán quedar debidamente soportados.				
Bancos e inversiones en valores		X	65	ARE, SAS Y FAM
Obtener relación de todas las cuentas de cheques vigentes, indicando también las cuentas que tienen saldos al 31 de diciembre de 2004 pero que no tuvieron movimientos, así como de todas las cuentas canceladas en el ejercicio.				
Solicitar informe donde se indique para que son utilizadas cada una de las cuentas, quienes son los funcionarios que firman cada una de estas cuentas, hasta que monto se pueden elaborar los cheques y cuantos se elaboran mensualmente por cada cuenta.				
Obtener el catálogo actualizado de las firmas autorizadas para expedir cheques en las cuentas bancarias e informarse quién y cómo controlan los cheques, verificando que dicho personal esté autorizado, investigando cuales son las políticas de afianzamiento del personal.				
Investigar que cuentas se abrieron en 2004 y obtener la autorización y verificar el contrato correspondiente.				
Elaborar una cédula resumen de conciliaciones de las cuentas de cheques y de inversiones, con y sin movimientos, que contengan los datos señalados al cierre del ejercicio; verificando que coteje contra la balanza de comprobación y cruzar con cédulas sumarias.				
Elaborar las confirmaciones de saldos al 31 de diciembre de 2004 en los formatos del Despacho, de todas las cuentas bancarias y de inversiones (aún de las que no tengan saldo y de las canceladas), entregarlas y/o enviarlas y obtener las confirmaciones al cierre del ejercicio.				

Verificar que las confirmaciones bancarias recibidas incluyan toda la información requerida (firmas autorizadas, saldos en cuenta de cheques, documentos descontados, etc.) proceder a su verificación.				
Obtener fotocopia de las conciliaciones bancarias y de inversiones formuladas por el Organismo al 31 de diciembre de 2004 y revisarlas tomando en cuenta, los puntos siguientes:				
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar informe sobre los atrasos que tengan las partidas en conciliación. - Verificar que las partidas en conciliación estén correspondidas en enero y febrero de 2005. - Detallar en la cédula resumen los montos totales correspondidos en los meses posteriores, dando especial atención a las partidas susceptibles de riesgo (cargos y créditos del Organismo y del banco no correspondidos). 				
Debe tenerse especial atención sobre las partidas antiguas que sean de importancia, en virtud de que pueden ser sujetas a depuración y podrían originar ajustes a los registros contables.				
Revisar selectivamente que los cheques expedidos, correspondan a pagos por servicios y/o adquisiciones recibidos y que se encuentren documentados y soporte y firmados por funcionarios autorizados.				
Elaborar corte de las chequeras y efectuar los arqueos de los cheques expedidos no entregados, para verificar su registro de acuerdo al período contable y en su caso proponer los ajustes, por lo tanto este trabajo debe relacionarse con las cuentas de balance y de resultados que hayan sido afectadas por los ingresos obtenidos y los egresos efectuados.				
Verificar que el personal que maneja valores cuente con las fianzas correspondientes.				
Verificar que los controles que utiliza el Organismo sean adecuados y que le permitan identificar cada tipo de inversión, tasa de interés, vencimientos, etc..				

Verificar si los controles establecidos permiten conocer oportunamente el vencimiento de las inversiones y reflejan intereses ganados; así como la conciliación con los estados de cuenta bancarios en forma mensual.				
Obtener copia de los contratos de las inversiones y cruzar con las conciliaciones correspondientes.				
Elaborar cédula que muestre los rendimientos del ejercicio verificando el estado de cuenta y que se reintegren a la Tesorería del Distrito Federal, en su caso.				
Deudores diversos		X	75	ARE, SAS Y FAM
Analizar las relaciones analíticas de los deudores diversos, clasificados por antigüedad del saldo y concepto al 31 de diciembre de 2004, para evaluar su recuperabilidad.				
Obtener de la Dirección de Asuntos Jurídicos, un informe sobre la situación que guardan los cheques, cuentas en proceso de cobro, adeudos de exempleados, créditos sujetos a resolución judicial, etc., que obran en su poder.				
Revisar los saldos de mayor importancia, verificando la documentación soporte y efectuar pruebas de cobros posteriores.				
Proponer los ajustes necesarios en el caso de partidas importantes de difícil recuperación, etc.				
Obtener el arqueo de los documentos que soportan las reclamaciones por siniestros a las aseguradoras.				
Seleccionar los saldos susceptibles de ser confirmados, preparar y enviar la circularización de saldos, elaborar control de confirmación de saldos.				
Verificar lo saldos de las confirmaciones recibidas por los deudores, proveedores y acreedores contra los registros contables.				
Analizar las relaciones analíticas de adeudo de funcionarios y empleados, en cuanto a su antigüedad y recuperabilidad (vales, anticipos de sueldos, gratificación, préstamos, gastos a comprobar, viáticos, etc.).				

Con base en la relación analítica de los adeudos de funcionarios y empleados, hacer pruebas de detalle de algunos préstamos.				
Efectuar conciliación con el área de nómina y/o personal, para verificar la existencia de los préstamos, así como de su vigencia.				
Comprobar con la Dirección de Recursos Humanos, el monto de los adeudos y cruzar con los registros contables.				
Obtener de la Dirección de Recursos Humanos, relación de los funcionarios y/o empleados que ya no laboren en el Organismo, indicando monto y concepto del adeudo, verificando que se estén llevando a cabo gestiones de cobro, así como movimientos posteriores al cierre del ejercicio.				
Efectuar la confirmación selectiva de saldos en forma directa y personal, elaborando control de confirmación de saldos.				
Efectuar pruebas selectivas verificando que los descuentos se estén realizando en forma correcta y oportuna.				
Obtener de la Subdirección de Contabilidad y Tesorería, la relación de viáticos entregados en la última quincena del ejercicio y proceder a analizar aquellos que fueron devengados, que hayan sido comprobados oportunamente y conciliados con los registros contables.				
Verificar que se cumpla con la política del Organismo, en cuanto al plazo para comprobación de los anticipos para gastos de viaje y viáticos.				
Verificar que la cuenta de los Centros de trabajo, esté conciliada al cierre del ejercicio, verificando que no existan partidas en conciliación pendiente de aplicar por falta de documentación soporte, partidas con antigüedad mayor a 1 mes (por estas partidas solicitar su aclaración y en su caso proponer los ajustes que resulten).				
Verificar las conciliaciones que se elaboren en forma mensual entre el Organismo Central y los Centros de trabajo, efectuar confirmación de saldos con los centros de trabajo al cierre del ejercicio.				

Investigar partidas con saldos contrarios y proponer, en su caso, el ajuste correspondiente.				
Revisar las relaciones para determinar si existen partidas que deban clasificarse en otras cuentas de balance.				
Estimación para cuentas Incobrables		X	70	ENN Y ARE
Elaborar cédula de incrementos, cancelaciones y aplicaciones y a cruzar los incrementos contra resultados.				
Solicitar el soporte de las principales cuentas que se encuentren reservadas, con antigüedad mayor a un año.				
Verificar que las cuentas que se encuentran en litigio estén totalmente reservadas y cruzar contra la estimación para cuentas incobrables.				
Verificar selectivamente las cancelaciones de las reservas, revisando la documentación soporte.				
Inventarios	X	X	50	ENN Y SAS
Investigar fechas y lugares de los inventarios físicos; hacer los arreglos necesarios para su oportuna observación.				
Revisar las instrucciones preparadas por el Organismo para la toma física de los inventarios.				
Observar el trabajo de los participantes en los conteos asegurándonos de que se sigan los procedimientos previstos. Se hará notar cualquier observación.				
Vigilar que se excluyan del inventario físico, mercancías propiedad de terceros (proveedores).				
Efectuar un recorrido por el almacén y verificar que todos los artículos hayan sido contados. Comprobar que los registros de inventarios en la contabilidad, sean conciliados con los registros de control que se tienen implementados en el almacén.				

Obtener copia del inventario físico, así como su comparación con registros contables y aclaración de las diferencias en su caso, y copia de las pólizas de ajuste. Adicionalmente, se deberá solicitar que se nos informe el procedimiento de valuación.				
Verificar el método de valuación de inventarios utilizado por el Organismo, así como su consistencia.				
Cotejar las pruebas físicas (selectivas) tomadas por auditoría externa, con la relación de inventarios físicos valuados por el Organismo.				
Obtener relación de artículos en mal estado y/o de lento y nulo desplazamiento, debidamente valuados.				
Comprobar que las entradas y salidas de bienes de consumo se registren con oportunidad y se soporten con la documentación correspondiente.				
Obtener copia de las facturas de las últimas adquisiciones de los conceptos mencionados, para verificar su correcta valuación.				
Obtener el comparativo de los inventarios físicos comparados con los registros contables, y verificar que las diferencias hayan sido aclaradas y efectuado los ajustes correspondientes.				
Activo fijo y diferido		X	80	ARE Y SAS
Obtener relación analítica de adiciones, bajas y trasposos de enero a diciembre de 2004, de las cuentas que forman parte de las propiedades y equipo y revisar la documentación soporte.				
Verificar que los registros contables y presupuestales reflejen oportunamente y adecuadamente la descripción y precio de los bienes adquiridos, de acuerdo con sus facturas de compra.				
Verificar que los expedientes que contengan las facturas o títulos de propiedad originales, estén bajo custodia.				

<p>Obtener relación de obras en proceso y verificar que sean capitalizadas oportunamente en la cuenta de activo fijo correspondiente.</p>				
<p>Obtener los inventarios físicos valuados al 31 de diciembre de 2004, conciliados con los registros contables; los cuales deben de estar validados por la Contraloría Interna.</p>				
<p>Solicitar cuadros de depreciación acumulada y por el ejercicio (conciliada con los cargos en las cuentas de resultados) por cuenta, para verificar que los métodos y las tasas de depreciación aplicados sean los correctos y proponer, en su caso, los ajustes necesarios.</p>				
<p>Solicitar la actualización del activo fijo y la depreciación acumulada del ejercicio, de acuerdo con la Circular Técnica NIF-06-BIS-A apartado "D".</p>				
<p>Obtener copia de los papeles de trabajo correspondientes al cálculo de la reevaluación del activo fijo, por la inversión y por la depreciación conciliada con el cargo a resultados, por cada rubro del activo fijo al 31 de diciembre de 2004.</p>				
<p>Verificar que las bajas, enajenaciones, transferencias, donaciones y destrucciones de bienes muebles, sean registradas contablemente, previa autorización de las autoridades competentes.</p>				
<p>Verificar el cumplimiento de la Ley de Adquisiciones para el Distrito Federal para las adiciones de activo fijo.</p>				
<p>Obtener conciliación entre los registros contables e inventario físico y las diferencias que surjan entre las comparaciones, se aclaren y justifiquen, de tal forma que los ajustes que procedieran se aprueben por los niveles autorizados, antes de afectar registros contables.</p>				
<p>Verificar el registro contable de las pólizas de seguro de bienes, que estuvieron vigentes durante el ejercicio, y cruzar contra los cargos a los gastos correspondientes.</p>				

Verificar la existencia física de los activos fijos, que estén en uso y debidamente resguardados y asegurados.				
Pasivo		X	70	ARE, SAS Y FAM
Obtener integración y análisis de los saldos individuales de las cuentas más representativas, así como su origen y antigüedad.				
Por los saldos no analizados e integrados por el Organismo, efectuar un análisis sobre la antigüedad de saldos y, en su caso, reportarlo en la carta de sugerencias e informe observaciones.				
Determinar partidas con saldos contrarios y proponer su depuración y/o aplicación a resultados, según sea el caso.				
Elaborar y enviar la confirmación de los saldos seleccionados al 31 de diciembre de 2004 y aclarar en su caso las confirmaciones recibidas que coincida con el saldo contable.				
Revisar la documentación que ampare los saldos más importantes (proveedores, acreedores diversos y otras cuentas por pagar) y aquellos por los que no se obtenga respuesta a la solicitud de confirmación asegúrese de que el pasivo se haya registrado al final del ejercicio.				
Impuestos por pagar		X	80	CAP, ENN, ARN Y SAS
Oportunidad en el pago de impuestos. Elaborar cédulas resumen de las declaraciones originales de impuestos federales y locales, cuotas y derechos federales y locales, la cual debe contener: base, impuestos, sellos, fechas, etc., esto es por todo el ejercicio; asimismo, verificar con los cargos a los resultados, los gastos aplicados por concepto de cuotas patronales de ISSSTE, FOVISSSTE, SAR y el impuesto sobre nóminas.				

Obtener fotocopia de las declaraciones mensuales y anuales de los impuestos y cuotas federales a cargo del Organismo, las cuales deben coincidir con la suma de los pagos mensuales.				
Verificar la retención y entero del 10% de Impuesto sobre la Renta por la prestación de servicios, honorarios y arrendamientos, así como la base de cálculo.				
Verificar, cruzar y en su caso solicitar la aclaración de las diferencias entre los impuestos y cuotas retenidos, según resumen de nóminas contra lo pagado según declaraciones y liquidaciones.				
Verificar que los impuestos por pagar sobre retenciones coincidan contra el pago de impuestos al cierre del ejercicio 2004.				
Patrimonio		X	70	CAP, ENN, Y SAS
Verificar que todos los movimientos patrimoniales estén registrados contablemente y deriven de los acuerdos o resoluciones emitidos por el Órgano de Gobierno.				
Obtener y analizar la documentación soporte de los incrementos y decrementos efectuados en 2004.				
Ingresos	X	X	80	CAP, ENN, Y SAS
Comprobar las transferencias recibidas por parte del Gobierno Federal por el ejercicio de 2004.				
Elaborar resumen mensual de las transferencias recibidas por el Gobierno Federal por el ejercicio 2004, separando las destinadas para Gasto Corriente e Inversión Física.				
Elaborar resumen mensual de los ingresos propios del Organismo.				
Seleccionar los meses representativos, verificando lo siguiente:				
- Revisar que las solicitudes de ministraciones se realicen considerando al avance programático presupuestal y los flujos financieros.				

- Verificar que se expidan las Cuentas por Liquidar Certificadas (CLC'S).				
- Verificar que los apoyos recibidos por el Gobierno Federal hayan sido depositado en las cuentas bancarias que maneja el Organismo.				
- Verificar que se reintegren a la Tesorería del Distrito Federal, los recursos transferidos que al 31 de diciembre de 2004 no se hayan devengado.				
Costos de operación de programas	X	X	60	ARE, SAS Y FAM
Elaborar resumen mensual de las cuentas de gastos incurridos en el ejercicio 2004, clasificados por concepto por programa y gasto corriente.				
Con base al punto anterior, seleccionar los meses representativos y revisar lo siguiente:				
- Comprobar que los gastos representen transacciones efectivamente realizadas y que correspondan a los fines propios del Organismo.				
- Verificar que se encuentren registrados todos los gastos que correspondan al período revisado.				
- Comprobar que los gastos estén adecuadamente contabilizados y presentados de acuerdo a los principios de contabilidad gubernamental aplicables al Organismo.				
- Comprobar que la documentación soporte reúna los requisitos fiscales establecidos en el Código Fiscal de la Federación.				
- Verificar que los registros contables sean los apropiados para el control, clasificación e información de los gastos por áreas de responsabilidad.				
- Verificar que los gastos se hayan registrado de acuerdo al clasificador por objeto del gasto.				
Nóminas	X	X	50	CAP, ENN, ARE Y FAM
Obtener la plantilla de personal vigente al 31 de diciembre de 2004 y las nóminas correspondientes; verificando sumas de éstas. Asimismo, obtener relación de pagos fuera de nómina.				

Prepare cédula resumen de los empleados seleccionados a revisar, que contenga: ubicación física, nombre, filiación, categoría, clase, sueldo, puesto, sobre sueldo, compensaciones y cualquier otra remuneración.				
Verificar que los sueldos pagados a los funcionarios y empleados correspondan con los importes del tabulador de sueldos autorizados.				
Verificar que exista tabulador de viáticos y gastos de viaje, así como la normatividad vigente emitida para tal efecto.				
En caso de modificaciones a las condiciones contractuales, compruebe que aparezcan por escrito y estén autorizados.				
En función al personal seleccionado, obtener expedientes y comprobar que contengan cuando menos los siguientes documentos:				
<ul style="list-style-type: none"> · Solicitud de trabajo · Acta de nacimiento, CURP, Cartilla de Servicio Militar liberada (en su caso) · Avisos de alta · Permisos, comisiones, etc. · Movimientos de personal · Tarjeta de filiación · Inscripción al ISSSTE · R.F.C. · CURP · Examen médico · Examen de conocimientos · Comprobante de estudios · Nombramiento del puesto 				
En caso de compensaciones, aumentos de sueldos y partidas extraordinarias, cerciórese de su justificación, revisando la autorización correspondiente.				
Comprobar que las erogaciones gravadas por el Impuesto sobre la Renta retenido por los ingresos por salarios y en general por la prestación de un servicio personal subordinado, hayan sido incluidas en las liquidaciones mensuales y que se hayan pagado con oportunidad.				

Verificar los procedimientos establecidos para la contratación y selección de personal.				
Comprobar la existencia de programas constantes y adecuados de capacitación al personal (de acuerdo a sus perfiles y actividades), en los que se señalen cursos impartidos y por impartir, personal que participó, períodos, etc.				
Analizar el proceso de cálculo de la nómina (manual o sistematizado).				
Verificar la conciliación de sueldos y salarios pagados, entre la Dirección de Recursos Humanos y los registros contables, analizando la correcta determinación de las bases utilizadas por el para la determinación del ISR, ISSSTE, FOVISSSTE, SAR, e Impuesto sobre nóminas.				
Verificar el procedimiento de elaboración, supervisión y autorización de las nóminas.				
Analizar como se están controlando, calculando y pagando los impuestos y cuotas de seguridad social, por los sueldos y salarios pagados al personal de los Centros de trabajo e ingresos presuntos, asimismo, hacer la conexión con las nóminas en los Centros de trabajo revisadas.				
Comprobar que las prestaciones que se otorgan durante el ejercicio 2004 se encuentren incluidas en los convenios sindicales y que estén autorizadas por el funcionario responsable.				
Solicitar una relación mensual del personal contratado bajo la modalidad de honorarios, que cuente con: nombre, monto y fecha de terminación de contrato, asimismo solicitar nóminas mensuales.				
Impuestos Locales		X	100	CAP, ENN, ARE Y FAM
Elaboración del aviso para dictaminar el cumplimiento de las obligaciones fiscales establecidas en el CFDF, así como su presentación ante la Subtesorería de Fiscalización.				

Solicitar la relación de la distribución en planos, licencias de construcción, memorias, avisos de terminación de obras o avalúo, así como, la documentación original que ampara los planos y licencias de construcción.				
Verificar los valores catastrales de los inmuebles que son sujetos al pago del impuesto predial, cotejando dichos valores con los avalúos, escrituras, licencias de construcción, uso de suelo, planos, etc.				
Verificar la autorización de los inmuebles que se encuentran exentos del pago del impuesto predial.				
Verificar el cálculo determinado por el Organismo para efectuar el pago del impuesto predial.				
Obtener fotocopia de los comprobantes de pago del impuesto predial a cargo del Organismo.				
Cotejar las lecturas de los medidores de agua registradas en las bitácoras implantadas por el Organismo, con las lecturas emitidas en las declaraciones para el pago de los derechos por el suministro de agua.				
Realizar visitas aleatorias a los diferentes centros de trabajo para constatar el estado del medidor y la toma de agua, así como los datos registrados en la declaración de pago. Asimismo, en caso de existir medidores que no estén en condiciones de funcionamiento, obtener la solicitud de reparación y/o mantenimiento.				
Verificar el cálculo determinado por el Organismo para efectuar el pago de los derechos por el suministro de agua.				
Obtener fotocopia de las declaraciones para el pago de los derechos por el suministro de agua a cargo del Organismo.				
Comprobar que las erogaciones efectuadas por el Organismo son sujetas al pago del impuesto sobre nóminas.				
Verificar el cálculo del impuesto sobre nóminas determinado por el Organismo, así como la conciliación entre los registros contables y la Dirección de Recursos Humanos.				

Obtener fotocopia de las declaraciones para el pago del impuesto sobre nóminas a cargo del Organismo.				
Verificar, cruzar y en su caso solicitar aclaración de las diferencias entre el impuesto determinado por Auditoría externa y lo declarado por el Organismo.				
Presupuesto		X	60	CAP, ENN, ARE Y FAM
Se deberá solicitar la integración de los recursos autorizados y asignados por el Gobierno Federal y, en su caso, Programas Especiales.				
Verificar que coincida éste presupuesto con el Decreto de Presupuesto de Egresos del Distrito Federal para el ejercicio fiscal 2004.				
Solicitar el clasificador por objeto del gasto aplicable para el ejercicio 2004 y verificar que las partidas de los capítulos incluidas en el presupuesto, estén debidamente clasificados.				
Verificar el ejercicio del presupuesto para determinar el presupuesto ejercido y/o comprometido y el pendiente de radicar por parte de la Dirección General de Egresos de Desarrollo Sustentable y Servicios de la Secretaría de Finanzas del Distrito Federal. Se deberá poner especial cuidado en el ejercicio de los recursos provenientes de programas especiales encomendados, ya que si no son ejercidos al cierre del ejercicio se debe proceder a reintegrar los recursos no ejercidos a la Secretaría de Finanzas del Distrito Federal.				
Verificar los oficios sobre las modificaciones al presupuesto originalmente autorizado.				
Verificar que el saldo de la disponibilidad inicial corresponda al saldo presentado como disponibilidad final en el informe de cuenta pública del ejercicio anterior.				
Verificar que las erogaciones presupuestales correspondan únicamente a conceptos incluidos en el presupuesto autorizado.				
Verificar que el registro y la contabilidad presupuestal se mantengan actualizados y se concilien periódicamente con los auxiliares respectivos.				

Verificar las variaciones presupuestales en montos y metas programáticas.				
Examinar que los ingresos se hayan determinado sobre la base de flujo de efectivo.				
Comprobar que se cuente con registros auxiliares por cada tipo o grupo de erogaciones, conforme al clasificador por objeto del gasto.				
Revisar que las afectaciones presupuestales -gasto corriente- se hagan a los programas correspondientes y se registren correcta y oportunamente conforme a las disposiciones vigentes y que la documentación comprobatoria reúna los requisitos fiscales establecidos y se encuentren debidamente autorizadas.				
Verificar que se efectúen conciliaciones periódicas entre registros contables y presupuestales del gasto corriente.				
Determinar que los procedimientos actuales permitan asegurar que el control presupuestal gasto corriente reciba la totalidad de afectaciones presupuestales autorizadas, antes de ingresarlas al sistema.				
Corroborar que los controles contables y presupuestales -gasto corriente- se concilien mensualmente y en cada período de cierre con las áreas responsables de su ejercicio y comprobar que el personal apropiado autorice los ajustes presupuestales.				
Verificar que los asientos de diario para registrar las afectaciones, sean preparados oportunamente y autorizados por los niveles adecuados.				
Comprobar que el acceso a los registros y archivos del ejercicio presupuestal, esté restringido teniendo sólo acceso el personal autorizado.				
Verificar que los cheques expedidos sean debidamente registrados en el mes que se elaboren.				
Determinar que se registren al final de cada período de cierre, la totalidad de obligaciones acumuladas contraídas con terceros.				

Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios y Obra Pública	X	X	60	ENN, ARE, Y SAS
Obtener copia de autorización del Programa Anual de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios 2004, emitido por la Secretaría de Finanzas del Distrito Federal.				
Verificar que el bien, el arrendamiento o el servicio están dentro del Programa Anual de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios 2004 del Organismo y que cumpla con los requisitos institucionales.				
Investigar si antes de efectuar la adquisición del bien se revisó que no haya existencia de éste en el almacén o que no rebasará el stock establecido, dejando constancia de esta acción.				
Verificar que las operaciones realizadas por excepción a la licitación pública no excedan del 20% de su volumen anual de Adquisiciones, Arrendamiento y Prestación de Servicios Autorizados, para el Organismo conforme a la Ley de Adquisiciones para el Distrito Federal (LADF). (Art. 55 2do. párrafo)				
Revisar el informe de actuación del Comité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios (CAAS) del Organismo, incluyendo el monto de los contratado y bajo que modalidad, así como, la normatividad con la cual se basan para su clasificación (licitaciones públicas, invitación restringida, adjudicación directa, etc.)				
Verificar que el importe de cada operación no exceda los montos de actuación que se establecen en el artículo 64 del Decreto de Presupuesto de Egresos del Distrito Federal del Ejercicio 2004, así como constatar que las operaciones no queden fraccionadas según el artículo 55 de la LADF.				
Los criterios de adjudicación que empleó el Organismo fueron los adecuados para garantizar la obtención de precios aceptables y competitivos en el mercado para la adquisición del bien o servicio.				
Investigar y constatar si la adquisición, arrendamiento o servicio contratado, cuenta con la autorización del CAAS y se aplicó en la partida específica correspondiente.				
Obtener la justificación mediante la cual el Organismo no realizó servicios de Obra pública.				

Nombre del personal participante**Iniciales**

Carlos Altamirano Pereira
Eduardo Nieto Nieto
Andrea Rentería Esparza
Saúl Ambriz Sandoval
Fernanda Aguirre Méndez

CAP
ENN
ARE
SAS
FAM

Etapa de la auditoría

Preliminar
Final

Sept-Feb
Mzo-Sep

En conclusión, este capítulo nos ayudo a conocer el porque es importante la elaboración de procedimientos, la existencia de procedimientos es un instrumento importante para que la administración de una empresa desarrolle la posibilidad de que sus empleados recurran a los procedimientos señalados al llevar a cabo sus trabajos.

CONCLUSIONES

Toda auditoría que se practique, debe de partir de un conocimiento, tan amplio como sea posible, de la actividad de la empresa y de los procedimientos establecidos para registrarla. Por lo que es necesario, primero, evaluar la eficacia del control interno existente y segundo comprobar que el sistema, siendo eficaz, se aplique sin variaciones.

El conocimiento y evaluación del control interno debe de permitir al auditor una relación específica entre la calidad del control interno de la entidad y la naturaleza, alcance y oportunidad de las pruebas de auditoría.

Es necesario disponer de información relativa a los procedimientos que se deben de utilizar como herramienta fundamental en los trabajos de auditoría, es decir, información que nos permita conocer en base a la planeación los procedimientos de auditoría que van a emplearse, la extensión y la oportunidad en que van a ser utilizados para la realización inicial de la auditoría.

El auditor deberá documentar su conocimiento y visión de la estructura del control interno, como parte del proceso de planeación de la auditoría. La forma y alcance de esta información se verán influidos por el tamaño y complejidad de la entidad y la naturaleza de la estructura del control interno de la misma, se podrán utilizar procedimientos como diagramas de flujo, cuestionarios, etc.

Es importante conocer que los procedimientos de auditoría podrán variar si como resultado de las pruebas de cumplimiento presentan debilidades o desviaciones a los procedimientos de control.

Los procedimientos se consideran en tercer lugar de importancia dentro de la planeación, el entorno de los procedimientos se encuentra apoyado en la directriz humana de realizar las tareas con el menor esfuerzo, es decir, que en la labor diaria hay que evitar el estar diciendo a cada paso lo que hay que ejecutar, cómo y cuando hacerlo; lo cual se logra implantando los procedimientos que indiquen el orden y relación de las diversas operaciones en diferentes actividades del trabajo.

La finalidad de los procedimientos es ayudar a la dirección de planear y obtener las metas de la organización, que se haga del conocimiento general lo que se persigue y apoyar a que el personal pueda satisfacer esas aspiraciones.

También es de suma importancia saber elaborar los procedimientos con precaución y precisión ya que éstos son las bases para la buena toma de decisiones y planeación.

Los procedimientos se pueden clasificar en dos grandes rubros:

1. Los procedimientos de fabricación.- como su nombre lo indica son los aplicados en las fábricas, en los proyectos de construcción o mantenimiento.
2. Los procedimientos administrativos.- son los que se identifican con la función administrativa. Es aquí en donde se pueden agrupar los procedimientos de manejo de documentación, información proyectos, programas de trabajo, presupuestos, normas de trabajo, contabilidad, etc.

La utilización de los procedimientos, es simplificar los métodos de trabajo y eliminar las operaciones y la papelería innecesarias con el fin de reducir y dar fluidez a las actividades de las diferentes organizaciones.

EL procedimiento nos dice como hacer el trabajo, que proceso usar respecto al trabajo, el procedimiento esta orientado hacia las tareas, se considera aconsejable que debe estar por escrito, en un documento formal separando los trabajos que deben de ser ejecutados.

Es importante que esté por escrito debido a que se puede apreciar un conjunto de material que resulta necesario como, son los objetivos, políticas, instrucciones, opiniones, etc.

Los empleados que no siguen el procedimiento lo hacen porque tal vez existen deficiencias en cuanto al diseño y redacción, así como por la falta de disciplina del personal que lo va a utilizar.

La existencia de procedimientos es una herramienta importante para que la administración aumente la posibilidad de que los empleados utilicen los sistemas y procedimientos señalados al llevar a cabo sus trabajos, también ofrecen una guía de trabajo, la cual es importante para orientar a los nuevos empleados.

Es fundamental en primer lugar una planeación cuidadosa si se desea elaborar un manual que satisfaga a las necesidades de los interesados, que justifique el tiempo y dinero invertido en ellos y que se distribuya oportunamente; es necesario que se prepare una descripción para las diferentes funciones que debe ejecutar el equipo de trabajo, una vez que se validaron y aprobaron los trabajos iniciales, se procederá a recoger la información de las áreas que se han de investigar, lo que podrá utilizar para plantear la forma de entrevistar, elaboración de cuestionarios y aplicación de las herramientas como; recopilación y análisis de datos, elaboración de proyecto, autorización, tipografía, disposición de material, distribución, revisión y modificación.

Al realizar el presente trabajo, nos percatamos de la poca importancia que se le da a los procedimientos como parte fundamental en los trabajos preliminares de auditoría, así como la falta y aplicación de los mismos y que no sean los adecuados en una auditoría, lo cual origina que el tiempo de realización sea mayor y no se tenga un panorama general de la empresa, lo que ocasiona que no se puedan detectar áreas de riesgo.

En especial esperamos que el contenido de esta tesis le sirva de mucho a los lectores de la misma, pero sobre todo a los interesados en la realización de trabajos de auditoría y conocer las fallas en las que suele caer cualquier persona dedicada a la auditoría.

En lo particular nos ayudó mucho ya que este tema no se aplica con frecuencia en los trabajos preliminares de auditoría.

BIBLIOGRAFÍA

1. SANTILLANA González, Juan Ramón (2000), Auditoría Santillana IV, 7 ed., México, ECASA, 432 p.
2. RUÍZ DE VELASCO, Luis, Alejandro PRIETO y Andrés Cué Vega (1999), Auditoría Practica, 13 ed., México, Banca y Comercio.571 p.
3. PANIAGUA Bravo, Víctor, Miriam PANIAGUA (2000), El Contralor, 1 ed., México, ECAFSA, 138 p.
4. SANTILLANA González, Juan Ramón (2002), Auditoría interna, 2 ed., México, ECASA, 409 p.
5. Normas y Procedimientos de Auditoría y Normas para atestiguar 24 ed., México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., (2004).
6. FERNÁNDEZ Arena, José Antonio (1991), El Proceso Administrativo, 2 ed., México, Diana, 305 p.
7. MINER John, (1978), El Proceso Administrativo: Teoría, investigación y práctica, México, Continental, 558 p.
8. SCHSTER José Alberto (1992), Control Interno, Buenos Aires, México, Macchi, 160 p.
9. MATTHIAS, Sachse (1990), Planeación estratégica en empresas públicas, México, Trillas, 224 p.

10. BITTEL, Lester R. (1991), Planeación y Control, Bogota, México, McGraw Hill, 175 p.
11. RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín (1992), Estudio de sistemas y procedimientos administrativos, 2 ed, México, ECASA, 265 p.
12. RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín (1993), Como elaborar y usar los manuales administrativos, 2 ed, México, ECASA, 163 p.
13. PERDOMO Moreno, Abraham (1995), Fundamentos de control interno, 4 ed, México, ECASA, 279 p.
14. MENDIVIL Escalante, Víctor Manuel (1993), Elementos de auditoría, 11 ed, México, ECASA, 191 p.
15. TERRY PC.D., George R. , Franklin, PH.D, Stephen G. (1985), Principios de Administración, 1 Ed., México, CECSA, 747 p.
16. ROSTOVZEFF Michael , A large state in Egypt in the thirt Century B.C., citado por Fernández Arena José Antonio, El proceso administrativo, DIANA, México, 1991 303.
17. STEPHEN P. Robbins (1996), Administración, México, Ed. Prentice Hall.
18. Normas de Información Financiera (NIF) 2006.
Instituto Mexicano de Contadores Públicos

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

WWW.google.com.mx

WWW.yahoo.com.mx