

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA AUDITORIA INTEGRAL COMO UNA ESPECIALIZACION
DEL LICENCIADO EN CONTADURIA.**

**Seminario de Investigación Contable
Que en opción al Grado de
LICENCIADO EN CONTADURIA
P r e s e n t a n**

**GARDUÑO PONCE ROSA
PARTIDA MAYA JOSE LUIS**

Director del Seminario: Francisco Xavier Isas Romero



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.

LA AUDITORIA INTEGRAL COMO UNA ESPECIALIZACION DEL CONTADOR PUBLICO.

INDICE:

INTRODUCCION.	1
CAPITULO PRIMERO.	3
LA AUDITORIA INTEGRAL.	3
1.1 Concepto.	3
1.2 Objetivo.	5
1.3 Importancia.	6
CAPITULO SEGUNDO.	11
CLASIFICACION DE LA AUDITORIA INTEGRAL.	11
2.1 Bases para esta clasificación.	11
2.2 Definición de Auditoría Administrativa, Operacional e Interna.	12
2.3 Generalidades de estas tres Auditorías.	16
2.4 Relación y diferencias que existen entre las Auditorías que forman la Auditoría Integral.	18
2.5 Auditoría Integrada.	22
CAPITULO TERCERO.	24

PARA REALIZAR UNA AUDITORIA INTEGRAL.	24
3.1 Importancia de las actividades del Contador Público.	24
3.2 Preparación académica del Lic. en Contaduría Pública.	27
3.3 Características del Auditor.	31
3.4 Responsabilidades del Contador Público para el desarrollo de la Auditoría Integral.	38
CAPITULO CUARTO.	40
ANALISIS DE LA ENTIDAD.	40
4.1 Identificación y conocimiento que se tiene de la entidad.	40
4.2 Examen que se efectúa en las áreas de la empresa.	41
4.3 Características generales y particulares.	46
4.4 Familiarización.	50
CAPITULO QUINTO.	53
DESARROLLO DE LA AUDITORIA INTEGRAL.	53
5.1 Ubicación en la empresa (organigrama).	53
5.2 Descripción de puestos.	54
5.3 Cuestionarios tipo para evaluar el sistema de control interno.	56
5.4 Técnicas de análisis.	68
5.5 Programa de trabajo.	77

CAPITULO SEXTO.	99
EL INFORME DEL AUDITOR.	99
6.1 Importancia y concepto del informe.	100
6.2 Naturaleza.	101
6.3 Estructura y forma.	102
6.4 Evaluación y efectos de los problemas.	106
-RECOMENDACIONES PRACTICAS PARA ELABORAR EL INFORME.	107
-UN DECALOGO PARA PREPARAR UN BUEN INFORME DE AUDITORIA INTEGRAL.	108
-MODELO DE INFORME DE AUDITORIA INTEGRAL.	110
CONCLUSIONES.	119
BIBLIOGRAFIA.	122

I N T R O D U C C I O N

La especialización del Lic. en Contaduría es un fenómeno social - que se presenta irremediabilmente ante nosotros. Por su importancia, - esto requiere que toda profesión organizada, como lo es la Contaduría - Pública, analice la problemática que se nos plantea como resultado de - la dinámica de una sociedad cada vez más compleja, cuyas caracterfsti - cas principales se manifiestan por medio del incontenible crecimiento - urbano, el desarrollo industrial y el constante avance tecnológico. - Estos factores influyen considerablemente en el desarrollo de nuestra - sociedad y son determinantes en el establecimiento de distintos órdenes sociales y económicos que precisan de acciones, sistemas y modelos que - los regulen y eviten el desequilibrio que afectaría a los organismos - que conforman la estructura social.

El fenómeno de la especialización profesional en particular la - del Lic. en Contaduría, ha sido tema de diversos trabajos presentados - por el I.M.C.P. como por las instituciones educativas en lo particular. En ambos casos, la necesidad de que el Lic. en Contaduría, se especia - lize ha sido tratado como parte del esquema general de la formación del Contador Público, a nivel de licenciatura. Estos señalamientos han da-

do la pauta para que el Lic. en Contaduría se especialice a través de:-

- La práctica profesional.
- El estudio autodidáctico de una disciplina relacionada con la práctica profesional.
- Cursos de actualización, etc..

Nuestro propósito fundamental en la presentación de esta tesis - es introducir al Lic. en Contaduría en su carácter de Auditor, al concepto de Auditoría Integral, la forma coordinada de revisión con los estados financieros y el control interno, la eficiencia de operación y administrativa, aplicada a cada una de las etapas del Proceso Administrativo.

CAPITULO PRIMEPO

LA AUDITORIA INTEGRAL.

1.1. Concepto.

Es una realidad la imperiosa necesidad de que los negocios alcancen un alto grado de especialización y de perfeccionamiento en el desarrollo de sus actividades en todos los planos. Para lograr lo anterior la Dirección de la Empresa, se debe preocupar cada vez más de encontrarlo y realizarlo; para poder hacer frente a la competencia, ya que conforme pasa el tiempo se vuelve más intensa, puesto que si lo logra el negocio podrá subsistir con un gran número de ventajas.

Esta indispensable especialización implica un mayor interés por parte de todos los departamentos que estén o no estén involucrados con el área contable o de finanzas, pero que en alguna forma originan ciertas situaciones de fundamental importancia para la empresa.

Los inadecuados controles o políticas que puedan existir en las áreas de la entidad traerán como consecuencia fallas y desviaciones -- que pongan en peligro el buen funcionamiento de la misma, o que posiblemente no proporcionen los elementos necesarios para captar las deficiencias de una forma rápida y precisa. Por lo tanto se hace necesi-

rio que en la dirección de las entidades se tengan los elementos de juicio necesarios, adecuados y obligados para poder determinar si se está logrando aumentar eficiencia y productividad.

En virtud de lo anterior, es necesario llevar a cabo una Auditoría que conjugue las áreas fundamentales de la entidad para que juzgue imparcialmente los controles establecidos; y que brinde los elementos de juicio para conocer las deficiencias existentes y así poder hacer las recomendaciones que permitan conocer si se tienen establecidos controles y precisar en que niveles; también determinar si se cuenta con adecuada supervisión, etc., y además en caso de que pudiera existir todo esto, como saber si está bien establecido, si no hay fallas en los controles. De que forma, es posible conocer si lo ya existente se puede mejorar o aumentar eficiencia y productividad.

La Auditoría Integral debe ser un servicio integral, útil y oportuno para la Dirección de la entidad y debe formar parte del proceso administrativo. Es un encargo profesional regulado por principios éticos y técnicos, con características propias y objetivos específicos, tendientes a verificar una situación, hechos, circunstancias en su caso un problema y que se debe culminar con un informe.

1.2 OBJETIVOS.

Como se puede observar, el objetivo principal de esta revisión - ya no es el de comprobar y revisar lo que ya ocurrió, o sea la información histórica de las operaciones contables y financieras si no de proporcionar a el Auditor las herramientas necesarias que le permitan dar a conocer a la dirección un informe sobre el desenvolvimiento de la entidad. Es decir, el objetivo de la Auditoría Interna consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas partes de la empresa - revisada y dar a conocer sus probables remedios. Su finalidad es la de asistir a los miembros de la dirección en la descarga efectiva de sus - responsabilidades, para proveerlos con análisis objetivos, apreciaciones, recomendaciones y comentarios pertinentes que conciernen a las actividades revisadas. Los objetivos representan las metas establecidas, el camino que se debe seguir y hasta cierto punto representa o justifica el porqué de la Auditoría.

De esta forma llevando a cabo una revisión y evaluación de la -- Organización de la empresa, se trata de:

- a) Eliminar o reducir al mínimo los desperdicios de la empresa.

- b) Reformar y perfeccionar los métodos de trabajo que tenga la empresa, estudiando adecuadamente bajo que forma se permiten llevarse mejor.
- c) Reformar y perfeccionar sus sistemas de control.
- d) Lograr mayor eficiencia de operación, sabemos que la administración persigue la eficiencia por parte del personal.
- e) Conjugar los recursos materiales y humanos para lograr los propósitos establecidos de antemano.

Nos podemos percatar con la Auditoría Interna de las razones por las cuales existen una serie de fallas que pudiéramos encontrar al hacer la revisión, éstas por lógica deberán sujetarse a un examen para eliminarlas poco a poco; lo anterior con la finalidad de presentar un juicio sobre la situación que impera dentro del negocio a quien lo solicite, indicando y sugiriendo lo más conveniente para corregir las fallas existentes, ya sea proponiendo cambios en sus programas, políticas, procedimientos o controles.

1.3 IMPORTANCIA.

Hemos visto que es la Auditoría Interna, cual es su objetivo y cual es su finalidad; con todas las herramientas anteriores podemos ha-

cernos la siguiente pregunta, ¿En todas las empresas se puede aplicar la Auditoría Integral?. La respuesta es sí, aún cuando no en todas las empresas están en condiciones de llevarla a cabo, ya que sus recursos financieros no son suficientes para su elaboración.

La Auditoría Integral se puede aplicar por su importancia:

- a) En la empresa completa, es decir, se aplicará en todos y cada uno de sus departamentos, secciones, sistemas, divisiones, etc.
- b) En un solo departamento o a varios de ellos.
- c) En un sistema o grupo de sistemas.
- d) En una o varias funciones o subfunciones.
- e) En una o varias funciones.

Como se puede ver la Auditoría Integral se puede aplicar en la empresa en su totalidad, o por departamentos, pero conjugando los elementos materiales, humanos y técnicos que coordinados y mediante una adecuada comunicación e información se pueda lograr determinados propósitos o fines.

Si se revisan las funciones hay que tomar en cuenta su orden,

lo mismo que los sistemas, que tiene la empresa para lograr que mejoren o sean eliminados, con el propósito de que la empresa tenga mayores beneficios y tenga un medio de análisis y recomendaciones que auxilien a la dirección en todos sus niveles para lograr un control efectivo, una mayor eficiencia en las operaciones, y en consecuencia, en un aumento en las utilidades.

Para poder elaborar una Auditoría Integral que llene los requisitos mínimos de calidad requerida para el usuario, el lic. en Contaduría en su calidad de Auditor deberá sujetarse a ciertas normas de carácter general que darán una mejor guía para el desarrollo de la Auditoría Integral, las cuales se explican más objetivamente en el cuadro siguiente:

NORMAS DE LA
AUDITORIA
INTEGRAL

Relativas a la
Personalidad
del Auditor.

Capacidad
Ética y Profesionalismo -
Especialización
Independencia de Criterio
Cuidado y Diligencia.

La Ejecución
del
Trabajo.

Desarrollado Por:

El Lic. en
Contaduría.

Otros Profesionales.

Estudio General, Planeación .
Obtención de Evidencia
Suficiente y Competente.

El Lic. en Contaduría debe Coordinar
y Supervisar el Trabajo de Otros Pro-
fesionales en Cuanto a su...

Administrativa.
Técnica.

Especialización.
Enfoque.

El
Informe (s)

Responsabilidad Asumida
Objetividad y Precisión.

Determinación de:

- a) Tipo de Auditoría a Aplicar
y su secuencia.
- b) Método a seguir
- c) Recursos
Auxiliares.

Inductivo.
Deductivo.

La Auditoría Integral pretende evaluar a la empresa en todas sus áreas. Analiza y valora la situación con el propósito de verificar la efectividad de la Compañía, en cuanto a objetivos y funcionamiento, para determinar si es necesario llevar a cabo modificaciones o encauzar a la misma hacia los objetivos fijados.

La empresa, como las personas, en la actualidad deben someterse periódicamente a un chequeo o examen en su caso. Las personas acudirán al médico con el fin de prevenir enfermedades futuras, diagnósticos oportunos, tratamientos inmediatos. Estos exámenes y diagnósticos no se limitan a determinado órgano afectado sino abarca todo el cuerpo.

A semejanza de la profesión médica que busca siempre encontrar o proporcionar la salud en los individuos la Auditoría Integral persigue como finalidad principal la localización de mejores medios, mejores controles, mejores políticas y mejores actuaciones de parte del personal tanto administrativo, como técnico o auxiliar, para ayudar a la dirección empresarial a conseguir los objetivos más eficazmente y en el menor tiempo posible, con el mínimo costo.

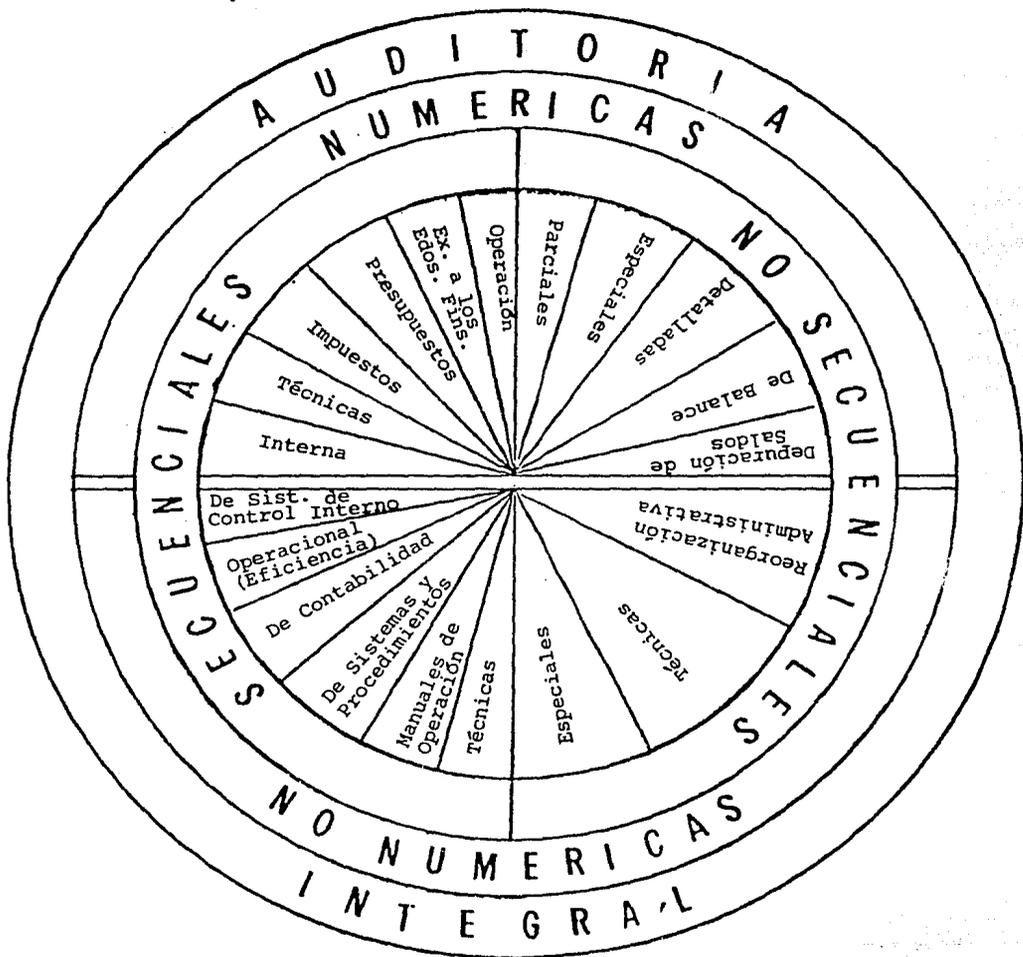
CAPITULO SEGUNDO.

CLASIFICACION DE LA AUDITORIA INTEGRAL.

2.1 BASES PARA ESTA CLASIFICACION.

Antes de dar una clasificación de Auditoría Integral debemos decir que dicha Auditoría y el Proceso Administrativo tienen una relación directa en virtud de ser aplicable a todas las etapas o funciones de la entidad, es por esto que a la Auditoría Administrativa se debe considerar como sinónimo de Integral.

En base a lo anterior en la siguiente gráfica se expone la clasificación de Auditoría Administrativa o Integral:



Dentro de la clasificación anterior se puede resumir, la Auditoría Integral en tres tipos fundamentales que engloban los aspectos generales de todos los tipos de Auditorías:

AUDITORIA INTEGRAL

Auditoría Administrativa

Auditoría Interna

Auditoría Operacional

2.2 DEFINICIÓN DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA, OPERACIONAL E INTERNA.

A continuación citamos algunas definiciones de lo que para algunos autores son estas tres Auditorías:

Lic. José Antonio Fernández Arenas:

"La Auditoría Administrativa, puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección del gobierno, o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas." (1)

Ing. William P. Leonard:

"La Auditoría Administrativa puede definirse como un examen com-

(1) "La Auditoría Administrativa" Editorial Jus. S.A., Primera Edición, Enero 1966.

pleto y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental, o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que de a sus recursos humanos y materiales". (2)

Edward F. Norbeck:

"La Auditoría Administrativa es una técnica de control, que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos". (3)

Eduardo M. Franco Díaz:

"Revisión de los libros de contabilidad, registros y comprobantes de una empresa, en términos generales, es una revisión y se realiza por empleados de la propia empresa". (4)

W.N. Stokvis:

"La función de la Auditoría Interna es la de ayudar a la dirección en la realización de ciertas actividades que coadyuven a la ejecución de determinadas operaciones que son de la responsabilidad de la dirección; por lo tanto lo apropiado es que la actividad constante del departamento de Auditoría Interna incrementa las posibilidades de un

(2) "Auditoría Administrativa" Editorial Diana, Primera Edición, Mayo 1971.

descubrimiento más oportuno de los defectos de la organización, y la posición del Auditor Interno en el personal de la empresa permite que la dirección le consulte respecto de aquellos problemas en los cuales es necesario un conocimiento íntimo de los hechos y de las condiciones internas". (5)

G.E. Bennet:

"La Auditoría Interna, puede definirse como la coordinación entre los sistemas de contabilidad y los procedimientos de oficina conexos, de tal manera que el trabajo de un empleado que realiza en forma independiente sus propias tareas que se le han asignado, controla continuamente el trabajo de otro en lo que respecta a ciertos elementos que pudiera envolver la posibilidad de fraude". (6)

C.P. Felipe Cristiani Romero:

"Auditoría Interna, es la actividad independiente de apreciación dentro de una organización para la revisión las transacciones, como un servicio a la dirección, es un órgano de control de la administración, que funciona por medio de la evaluación y vigilancia de otros controles" (7)

(3) Auditoría Administrativa. Editorial Técnica, S.A. Segunda Edición-1972.

(4) Diccionario de Contabilidad. Editorial Siglonuevo Ed. S.A. Segunda Edición. 1980.

Bradford Cadmus:

"La Auditoría Operacional no sólo implica una evaluación de los controles de operación, sino también una evaluación del valor de los controles". (8)

Juan Fernando García Alanís:

"La Auditoría Operacional puede concebirse como el examen y evaluación independientes, en forma amplia y sistemática de los controles administrativos y de operación de una empresa u organización de cualquier tipo". (9)

Resumiendo las opiniones citadas anteriormente, se comenta lo siguiente:

A la Auditoría Administrativa se le denomina por igual: técnica, examen o evaluación y en cuanto a la forma de llevarla a cabo, ésta debe ser objetiva, constructiva, metódica y completa. En cuanto a su alcance, se dice que puede cubrir una función específica, un departamento o un grupo de ellos, una división o un grupo de ellos o bien la empresa en su totalidad.

Asimismo, abarca los planes, objetivos, los métodos, controles y las formas de operación.

(5) La Auditoría Interna y el Contador Público. Revista de Dirección y Control. Pág. 33-I.M.C.P.

(6) La Auditoría Interna en las Empresas. Edit. Jus, S.A. 1a. Edición.

La Auditoría Interna, es el inicio para explorar como se puede - de ayudar a la administración, mediante el estudio y evaluación del control interno y la Auditoría Operacional, complementa esa exploración al realizar un estudio integral, metódico y completo de la propia organización.

La Operacional, se desarrolla en parte de la Auditoría Interna - una complicación gradual el programa del Contador, por lo tanto, no es extraño que se marquen paralelos entre la Contaduría Pública y la que - puede llegar a ser la Auditoría Operacional.

2.3. GENERALIDADES DE ESTAS TRES AUDITORIAS:

a) La Auditoría Administrativa:

Esta Auditoría nos da un informe sobre la situación administrativa de cualquier entidad económica, verifica la organización de una empresa, de un departamento, de una sección, etc. con el fin de:

- 1) Mejorar los sistemas y procedimientos administrativos.
- 2) Vigilar que los planes, objetivos y políticas se lleven a cabo.
- 3) Estudia la mejor utilización de los recursos humanos, físicos y técnicos con los que cuenta la empresa.

b) Auditoría Interna:

Esta Auditoría verifica, comprueba y estima la situación financiera y los resultados de las operaciones de una empresa a una fecha determinada. El control interno de la misma, su fin será:

- 1) Determinar si la situación financiera y los resultados reflejados en la contabilidad de la entidad son correctos.
- 2) Detección de errores, fraudes o malversaciones.
- 3) Mejoramiento del control interno.

c) Auditoría Operativa:

Esta busca la respuesta a la pregunta ¿Cómo se realizan las operaciones?, señala las fallas en la eficiencia de operación, su origen y la forma posible de corregirlas.

Esta Auditoría persigue:

- 1) Una extensión al examen del control interno, al buscar la eficiencia de operación.
- 2) Señala las fallas en el flujo de las operaciones, su origen y da las recomendaciones para corregirlas.

(8) "The Operational Auditing Handbook" Pág. 9.

(9) Auditoría Operacional. Revista. Contaduría Pública. Pág. 12.

2.4. RELACION Y DIFERENCIAS QUE EXISTEN ENTRE LAS AUDITORIAS QUE FORMAN LA AUDITORIA INTEGRAL.

En el dictamen el C.P., da una opinión profesional acerca de la situación financiera y los resultados obtenidos por una entidad económica en un período determinado, que estén de acuerdo a principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Esta opinión aumenta la confianza a los usuarios de dicha información sobre la situación que guarda la empresa y los posibles fraudes a la toma de decisiones.

Sin embargo, esto no implica que se apruebe el control interno existente, o que por el hecho de contar con el Dictamen, se esté operando con eficiencia. El Dictamen no proporciona ninguno de estos elementos, pero agrega otro muy importante. La Confianza.

A continuación se expone un cuadro que nos ayudará a diferenciar mejor la Auditoría que forman la Auditoría Interna. (1)

CAPACTERISTICAS

1.- Origen.

AUDITORIA INTERNA

Es un servicio contratado para un -- trabajo especifico; se deriva del inte -- rés del cliente.

2.- Objetivo.

Opinar si los Esta -- dos Financieros -- muestran razonable -- mente la situación financiera y el re -- sultado de las ope -- raciones de la em -- presa.

3.- Alcance.

La situación finan -- ciera y el control interno.

AUDITORIA OPERACIONAL

Es un servicio adicio -- nal, surge como una ex -- tensión de la Audito -- ría Interna en su fase financiera.

Conocer si los siste -- mas implantados son -- funcionales, analizar -- los procedimientos, o -- pinar y sugerir sobre -- los establecidos.

La operación o funcio -- nes específicas.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Es un servicio independien -- te contratado por el clien -- te para examinar áreas que éste considere necesario.

Revisión y evaluación del -- proceso administrativo de -- una empresa, para prevenir -- o determinar deficiencias -- o irregularidades y suge -- rir los correctivos necesa -- rios.

Una función específica, un departamento, sección o to -- da la empresa.

CARACTERISTICAS

AUDITORIA INTERNA

AUDITORIA OPERACIONAL

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

4.- Punto de -
Partida.

Conocimiento gene-
ral de la empresa-
y evaluación del -
control interno.

Conocimiento general -
del desarrollo de las-
operaciones de la em -
presa que va ha ser --
examinada.

Cualquier etapa del proce-
so administrativo o éste -
en general.

5.- Orientación.

Hacia los Estados-
Financieros de la-
empresa.

Hacia el estado opera-
tivo de la empresa.

Hacia el estado Administra-
tivo de la empresa.

6.- Interesados.

Accionistas, traba-
jadores, fisco, a-
creedores y públi-
co en general.

Accionistas, gerentes-
y trabajadores.

Accionistas, gerentes y tra-
bajadores.

7.- Ejecutor.

El Contador Públi-
co independiente.

El Contador Público in-
dependiente, auxiliado
por otros profesionales.

El Contador Público indepen-
diente, auxiliado por otros
profesionales.

CARACTERISTICAS

AUDITORIA INTERNA

AUDITORIA OPERACIONAL

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

8.- Oportunidad

Regular, cuando me-
nos cada fin de E-
jercicio

Exporádica o periódica
de acuerdo a las nece-
sidades de la empresa,
coincidiendo con la --
Auditorfa Interna.

Exporádica o periódica de
acuerdo a las necesidades
de la empresa.

Como se pudo observar existen distintos enfoques en cada tipo de Auditorfa, pero también tienen similitudes que las entrelazan y regulan su funcionamiento una de otra. Por lo que si son aplicadas integralmente, la revisión del Auditor es más completa, eficiente y profesional.

2.5 AUDITORIA INTEGRADA.

Dentro de este enfoque de Auditoría Integral, se conjugan los factores que han sido analizados anteriormente y que constituyen, cada uno por sí, verdaderas necesidades en las empresas modernas.

Estos factores son:

Auditoría Administrativa,

Auditoría Interna, y

Auditoría Operativa.

Por lo que el C.P. Julio Di' Bella Prieto, define a la Auditoría Integral:

Como un programa permanente de revisión y evaluación, coordinado por la dirección de la empresa y ejecutado por equipos de empleados de las diferentes áreas, con el propósito específico de incrementar -- las utilidades.

¿Y cómo es que la Auditoría Integral satisface las necesidades de las empresas?, la respuesta es:

- 1.- Se ha establecido la importancia que tiene para la empresa -- el contar con la Auditoría Interna - Operativa, a través de la cual se pretende lograr, y de hecho se logra, una mayor-

eficiencia en la operación y un incremento en las utilidades.

2.- Los beneficios derivados de una Auditoría Integral se incluyen:

a.- La revisión de las nuevas políticas y prácticas.

b.- Identificación de las principales áreas que requieren apuntarse.

c.- Promoción del mejor uso de las unidades de personal auxiliar de las empresas, especialmente cuando la Auditoría es practicada por el personal de ésta.

d.- Comunicación mejorada para que se informe a todos los empleados del estado de la negociación.

e.- Medición del grado hasta el cual son efectivos los controles administrativos actuales de la negociación.

CAPITULO TERCERO.

PARA REALIZAR UNA AUDITORIA INTEGRAL.

3.1. IMPORTANCIA DE LAS ACTIVIDADES DEL CONTADOR PUBLICO.

La necesidad de que el contador público se especialice ha sido tratada como parte del esquema general de la formación del contador público a nivel de licenciatura, y los señalamientos indicados han dado la pauta para que el contador público en lo individual se especialice a través de:

- a) La práctica profesional;
- b) Estudio autodidáctico de una disciplina relacionada con su práctica profesional;
- c) Cursos de actualización que ofrecen diversas instituciones.

El Licenciado en Contaduría Pública tiene los conocimientos universales de un profesional en su ramo, para prestar servicios a las empresas que persiguen fines lucrativos, no lucrativos y en la misma administración pública de cualquier país: por lo tanto si hay Contaduría, Administración, Consultorías, etc.. hay técnicas, y si hay técnicas de

de haber profesionales que las conozcan y las apliquen; de ahí que el medio empresarial en que se desenvuelve el Licenciado en Contaduría Pública, lo obliga a precisar con mayor claridad sus servicios profesionales que presta, en las cuales tiene conocimientos, habilidades, experiencias, responsabilidades, etc., que lo capacitan para desarrollar trabajos de muy diversa índole dentro de los negocios, no necesariamente ligados con la contabilidad. Ya que su preparación actualmente permite ofrecer servicios tales como planeación financiera, mercadotecnia, recursos humanos, procedimientos, producción, relaciones públicas, etc. En su carácter de profesional independiente es donde se puede apreciar el alcance de su intervención en las empresas como Consejero, Asesor, Organizador, Auditor, Administrador, etc. El Licenciado en Contaduría Pública efectúa aplicaciones de las técnicas modernas de Administración, computación electrónica, presupuestos, contabilidad administrativa y gubernamental, interpretación de los estados financieros, asesoramiento a la dirección, etc.; si bien es cierto benefician en forma directa a la empresa al lograrse mayor eficiencia en la misma, que lógicamente se traduce en mejores resultados en las operaciones de la empresa, filiales, sucursales, grupos de empresas o ne-

gocios con empresas de otros países.

En nuestro medio, es indudable que la aplicación de las técnicas señaladas en las empresas nacionales y extranjeras, beneficiarán a la economía nacional del país a través de los servicios que aporta el profesional de la Contaduría Pública.

Finalmente, en su aspecto social el Licenciado en Contaduría Pública, ya sea que actúe independientemente o como ejecutivo, funcionario, gerente, director, ha de provocar en las empresas e instituciones cambios de diversa índole, como consecuencia de los nuevos sistemas de Administración y Operación que se implanten. Sin embargo, paralelamente a los problemas de carácter técnico a que tenga que enfrentarse, existen problemas humanos, sociales, económicos, políticos, provocados por la convicción del hombre de que puede, y debe, tener mayor libertad para actuar en el medio social que le exige la sociedad.

El Licenciado en Contaduría Pública tiene a su alrededor diversos aspectos sociales, tecnológicos, cuyos efectos se hacen sentir inevitablemente. Esto cobra una enorme importancia hoy en día, pues el mundo atraviesa una época de cambio extraordinariamente rápido, por lo tanto este profesional de negocios como líder del grupo social, es a -

gente y a la vez sujeto de cambio que se opera en la sociedad.

3.2. PREPARACION ACADEMICA DEL LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA.

Los conocimientos que adquiere el Lic. en Contaduría Pública en la escuela son dirigidos a su preparación para prestar servicios de información eficientes desde un punto de vista contable, administrativo y financiero a las empresas que se lo soliciten.

Se cursan materias de contabilidad que incluyen sistemas y procedimientos de control contable y administrativo, costos, y su aplicación, contabilidades especiales como por ejemplo: Servicios Públicos, Bancos, Señeros, Hoteles, en fin todas aquellas materias de contabilidad que le servirán de base para establecer, mantener y supervisar una información oportuna, efectiva y adecuada.

Asimismo su preparación escolar incluye un estudio somero pero que le da bases suficientes para conocer e interpretar generalizando, y a veces particularizando sobre hechos que ocurran en el campo de la Economía, del Derecho Civil Constitucional, Administrativo, Mercantil, del Trabajo, de las Matemáticas Aplicadas y Estadísticas, Psicología, etc.

Pero la base de la educación teórica de un profesional deberá ser reforzada con la práctica necesaria que le acreciente la comprensión de la profesión, sus técnicas y procedimientos.

El campo de actuación del Lic. en Contaduría Pública es extenso y ofrece muchas posibilidades de ponerse en contacto con lo que es la Auditoría Integral, de las empresas en la práctica, por ejemplo: al efectuar una Auditoría Financiera de cualquier tipo se tiene la oportunidad de observar los controles contables y administrativos de la empresa, su forma de operar, su personal su contratación e introducción en la empresa, observando sus reacciones ante las diferentes motivaciones de sus superiores, etc.

Al efectuar la organización o reorganización contable de una empresa se tiene la oportunidad de tener a la vista las necesidades de información que requiere la compañía, los controles que será preciso establecer, los medios de financiamiento, el comportamiento de los ejecutivos y las políticas que se establecerán, la situación legal e impositiva a que está sujeta la empresa, etc., así como también en cada una de las demás actividades tradicionales del Contador Público y provenientes de la época actual.

La evolución del mundo económico ha colocado al Contador Público en un plano de privilegio y responsabilidad debido a la necesidad de información financiera que existe. Todos los hombres de negocios, administradores, inversionistas, acreedores y trabajadores, necesitan datos e informes en que apoyar sus decisiones y es imposible que esta información la consiga por sí mismos debido a lo complejo del mundo actual de los negocios y por tanto precisan en apoyarse para mayor confianza, en informes y opiniones de terceras personas entre los que se encuentra en primer término el Lic. en Contaduría.

La profesión de la Contaduría Pública se ha dado cuenta de los cambios radicales que ha sufrido el campo económico y también se ha ido transformando paulatinamente absorbiendo el conocimiento de las nuevas técnicas con el propósito de estar siempre alerta en cubrir las necesidades de información que requieren los negocios actualmente y ofrecer cada vez mejores servicios.

Un solo Lic. en Contaduría Pública, no puede dominar a fondo todas las técnicas de la profesión. "El especialista en TODO" es un personaje que ya no existe que ha dejado su lunar a profesionales capacita

dos en cada una de las ramas de su actividad pudiéndose observar en la actualidad que existen ya especialistas en Auditoría Contable, en Organización Contable, en Computación Electrónica, en Consultoría Administrativa, en Impuestos, etc.

Por lo tanto, se debe reunir un grupo de profesionales para que en conjunto desarrollen un trabajo más completo, ya que el Economista aportará sus conocimientos para el estudio del mercado y los factores económicos, externos e internos, a que está sujeta la empresa, el Ingeniero Industrial revisará lo adecuado de la utilización de la maquinaria y de los sistemas de producción, el Lic. en Relaciones Industriales se ocupará del estudio de los problemas del personal de la compañía, el Lic. en Administración de Empresas observará la eficacia del trámite del proceso administrativo, el Contador Público examinará lo adecuado de la información contable, el control interno, etc.,

Por lo antes mencionado, el Lic. en Contaduría debe coordinar las acciones, ya que es necesario trabajar en equipo, como miembros activos del equipo de alta gerencia, involucrado y participando en la proposición de objetivos, planes, toma de decisiones, de todo el neo-

cio, en todos sus aspectos considerando el negocio como una unidad.

3.3. CARACTERISTICAS DEL AUDITOR.

Podemos decir que el Lic. en Contaduría Pública está tratando a diario con gentes, con seres humanos que pueden ser subordinados, jefes, administradores, trabajadores, directivos, accionistas, colegas, etc., cada una de estas personas con quien trata guardarán una impresión o actitud mental y social respecto a la persona del Lic. en Contaduría Pública. Razón por la cual, el Contador Público debe tener cualidades relativas a su persona entre las que pueden encontrar:

- a) Accesible y cortés.
- b) Culto e Intelectual.
- c) Entusiasta y optimista.
- d) Agil y dinámico.
- e) Comprensivo y humano.

Pero también debe tener características relativas a su trabajo entre las que se pueden encontrar:

- a) Constancia y orden.
- b) Claridad y limpieza.
- c) Puntualidad y dedicación.
- d) Sencillez y precisión.

Además de las características con respecto a su persona y su -- trabajo, el Contador Público debe observar normas relativas a su ética profesional. Y para que el profesional desarrolle con éxito su fun -- ción, deberá contar con un alto grado de responsabilidad moral, en las que destacan los siguientes puntos:

- a) Responsabilidad y dominio de la profesión.
- b) Respeto y discreción.
- c) Amplio criterio e independencia mental.
- d) Honradez y confiabilidad.

Analizaremos cada una de estas características del Lic. en Con-- tadoría Pública, con el fin de tener una visión más amplia, con respecto a ellas.

Características relativas a su persona:

- a) Accesible y cortés.- En la mayoría o mejor dicho, en todas sus actividades, el Contador Público debe mostrarse accesible y cortés, esto le permitirá tener mejores relaciones con el público que trata.
- b) Culto e intelectual.- El Contador Público tiene la obligación de adquirir una cultura apropiada a su profesionalismo-ya que, la técnica y la cultura deben ir aparejadas para que funcionen mejor.
- c) Entusiasta y optimista.- Tener la mente despierta y saturada de ideas positivas para emprender una meta y esperar resultados satisfactorios, en todo momento deben estar latentes en la actuación del Contador Público. En alguna ocasión tendrá que utilizarlos con mayor precisión, como son en la motivación del personal, o bien, en la dirección de los grupos.
- d) Ágil y dinámico.- Esta característica es importantísima en el sentido que el Contador Público de estos tiempos modernos vive en la rapidez y la agitación en que las decisiones posi

tivas o negativas deben darse solución rápida y oportuna.

- e) **Comprensivo y humano.**- El Contador Público no debe olvidar - que está tratando con sus semejantes, y que no es solamente un experto en técnicas de registro, evaluación y exposición de datos, ya que, debe tener en cuenta el elemento humano, - quien fue el que intervino en la realización de esas operaciones; por tal razón el Contador Público debe cuidar el aspecto humano como un factor que es la última causa de todos los acontecimientos.

Características relativas al trabajo del Contador Público.

- a) **Constancia y orden.**- La constancia y el orden son básicos en toda labor que se emprenda y aún más tratándose del trabajo del Contador Público que tiene la finalidad de informar oportunamente, por lo que es preciso que el trabajo esté al día, es decir actualizado y al corriente. Los resultados serán lógicos, siempre que se registren en forma constante y siguiendo un cierto orden.
- b) **Claridad y limpieza.**- La Contabilidad es un lenguaje, por tal

razón, éste deberá ser claro y limpio, con el objeto que cumpla su cometido, el de informar de tal manera que las personas que se sirvan de ellos, los entiendan e interpreten fácilmente y deberán ser lo suficientemente limpios con el propósito de invitar a su lectura y utilización.

c) Puntualidad y dedicación.- La puntualidad es de suma importancia porque habrá actuaciones del Contador Público que requieran de ésta, debido a que tienen que ser cubiertos con puntualidad.

d) Sencillez y precisión.- El Contador Público por la índole de su trabajo tiene la necesidad de efectuar pláticas y entrevistas, comunicaciones con diferentes personas, y en muchos casos tiene que ser en forma escrita, y para que esta comunicación resulte útil deberá hacerse en forma sencilla y precisa.

Características relativas a la ética:

Desde luego, que el Contador Público debe ajustarse a un Código de ética profesional, con el objeto de ofrecer mayores garantías de solvencia y moralidad y establecer normas de actuación profesional que nor

men la conducta de este profesional con el público en general, con su clientela y con sus compañeros de profesión.

Sin embargo, sólo trataremos los puntos sobresalientes, tales como:

- a) Responsabilidad y dominio de la profesión.- La responsabilidad es fundamental. Esta da al Contador Público el toque de profesional, junto con el dominio que tiene sobre su profesión, aún cuando no sea de modo absoluto.
- b) Respeto y discreción.- Esto se refiere a lo que llamamos ética profesional, puesto que el Contador Público, con frecuencia conoce situaciones muy íntimas de una empresa o persona, en cuyo caso, está obligado a guardar absoluta discreción.
- c) Amplio criterio e independencia mental. La independencia mental es una característica propia del Contador Público, puesto que la naturaleza de su trabajo así lo requiere, utilizará su criterio al efectuar revisiones o Auditorías u otros trabajos especializados de consultoría financiera o por cuestiones impositivas, etc., que a su vez se fundamentará -

en su independencia mental.

- d) Honradez y confiabilidad.- El Contador Público, por la propia naturaleza de su trabajo, se verá obligado en la mayoría de los casos, a manejar valores numerarios, bienes, etc., así como por una exigencia de ley natural, razón por la cual el Contador Público debe inspirar confianza y hacer sentir a todos los que le rodean que con él todo está seguro, tanto bienes materiales como espirituales.

El Contador Público también se encuentra sujeto a normas de tipo legal, tales como:

Tener título profesional expedido por una Institución reconocida en el país, de acuerdo a la ley de Profesiones y Reglamentos. Registro y Cédula Profesional expedida por la Dirección General de Profesiones.

Además, como un requisito más, deberá cumplir el Servicio Social antes de obtener el Título que lo acredita como tal.

Otra norma de tipo legal es la que se refiere a que cuando el Contador Público, ejerza una especialidad, ésta deberá ser autorizada -

por la Dirección General de Profesiones.

Vistas las cosas en esa forma, pensamos que se trata de una gran personalidad. En efecto, esta es la imagen ideal que debe tener un -- profesional, útil, digno, necesario, provechoso y de una gran trascendencia social puesto que, interviene y soluciona casi todos los problemas que afectan a los ámbitos sociales, en otras palabras, si el Contador Público proyecta esta imagen a la sociedad, su actuación será óptima.

3.4. RESPONSABILIDAD DEL CONTADOR PUBLICO.

La actuación del Contador Público en nuestro país, juega un papel muy importante, ya que toda actividad humana tiene una finalidad, un propósito, una meta, de lo contrario no habría actividad sin finalidad que perseguir.

El Contador Público, es un profesional que interviene en la consecución de los fines u objetivos que se conjugan en una actividad empresarial, puesto que su influencia abarcará, si no en todos, en casi todos los objetivos de la empresa, ya que proporcionará asesoría o información económica financiera, que servirá de base a la dirección de-

la empresa, para la toma de decisiones .

El Contador Público como profesional debe considerar:

- 1.- La profesión le proporciona una capacidad que le faculta para contribuir con ciencia y técnica al funcionamiento de la empresa.
- 2.- La profesión implica deberes y obligaciones que se tiene -- con la sociedad.

Los puntos anteriores son indispensables para que se desarrolle la Auditoría y dar en su oportunidad medidas correctivas.

CAPITULO CUARTO.

ANALISIS DE LA ENTIDAD.

4.1. IDENTIFICACION Y CONOCIMIENTO QUE SE TIENE DE LA ENTIDAD.

Si siguiendo los procedimientos normales para efectuar una Auditoría, se presenta a continuación el proceso de trabajo a desarrollar -- por el Auditor.

- a) Entrevistas preliminares o previas con el cliente.- Antes de implantar un programa general de Auditoría Interna, se considera de vital importancia el contar con el apoyo de la dirección de la empresa, ya que sin este requisito no se podrán obtener resultados favorables dentro del periodo en el que se haya aprobado su realización, para lo que se considera que existan entrevistas previas con los contratantes, ya que con estas entrevistas se podrán fijar las condiciones básicas en las que se a de realizar el trabajo, además de que el Auditor podrá formarse el criterio suficiente para cubrir los propósitos a que será encauzada esta Auditoría.

- b) El Auditor tendrá la necesidad de recabar información que le pueda ser de utilidad para la fijación del objetivo principal de esta intervención.
- c) El Auditor se cerciorará de las actividades y políticas establecidas dentro de la empresa, para lo cual será necesario hacer el estudio y evaluación del sistema del control interno de la empresa; con esto podrá efectuar la planeación correcta del trabajo, así como la oportuna apreciación de los métodos de revisión en cualquier caso.

Entendiendo que el control interno comprende la estructura orgánica de todos los métodos y procedimientos que se adoptan en un negocio para la protección de sus inversiones, la obtención veraz de información, así como la oportunidad de su conocimiento, hacen que la Auditoría comprenda todos los aspectos necesarios que sitúan a la empresa como objeto de examen desde todos los puntos de vista.

4.2. EXAMEN QUE SE EFECTUA EN LAS AREAS DE LA EMPRESA.

De acuerdo con la necesidad de definir los métodos y el desempeño de las distintas áreas de la entidad, consideraremos los concep -

tos fundamentales que definen la función de la Auditoría Integral, por lo que el examen puede realizarse de una función específica de un departamento, de una división o grupo de divisiones o del componente esencial de una empresa.

Consideremos que nuestra revisión se basa en una de las áreas de la empresa en sus diferentes etapas del proceso administrativo, pudiendo definir esto como el examen integral de la empresa.

Con respecto al examen de las funciones, éstas se realizan a departamentos o áreas específicas como a: La Dirección, la Gerencia, el Área de Producción, la de Ventas, la de Contabilidad y al Personal, -- comprendiendo en éste último el análisis de puestos, sistemas, estudio de tiempos y movimientos, etc., y a todos aquellos aspectos análogos que se estimen pertinentes en vista de las circunstancias.

Podemos encontrar otro factor que influye en la vida misma de la empresa, como es el mercado en que operan los medios de comunicación, las políticas fiscales y económicas que intervienen dentro o fuera de la empresa, mismas que deben ser consideradas dentro del análisis.

Estudio y evaluación del control interno:

Básicamente la empresa nos podrá definir por medio de la evaluación del control interno todas las desviaciones con que ha operado. -- Siendo ésto el elemento esencial para señalar si es deficiente en el manejo de las políticas establecidas o también de una mala interpretación.

Es importante que la evaluación del control interno de una sección dada, sea hecha por el Auditor que intervendrá en la realización del trabajo. Si el Auditor usa hojas nufas seccionales, deberá contestar las principales preguntas de control interno e indicar en los espacios correspondientes las referencias con el examen en donde las respuestas a esas preguntas están apoyadas.

La evaluación del control interno deberá hacerse:

- a) Revisando los diagramas de flujo (buscando divisiones del trabajo inapropiadas o la falta de verificación automática).
- b) Revisando las preguntas de recordatorio de las hojas nufa.
- c) Detectando debilidades en años pasados (por medio de Auditorías pasadas) y cerciorándose si aún se presentan en la actualidad.

Al analizar los diagramas de flujo del control interno, es útil preguntarse con respecto a cada paso en el sistema: ¿Qué pasaría si éste fuera omitido o ejecutado incorrectamente, ya sea por accidente o con intención?

Las características de un sistema de control interno satisfactorio incluyen:

- a) La delegación de poderes de aprobación a personas específicas y la verificación de que las transacciones son aprobadas por quienes están autorizados.
- b) La división en el manejo de registros para que al efectuar unos, automáticamente sean checados por otros.
- c) Un control físico adecuado de los activos, incluyendo doble custodia de aquellos que sean nocivos.
- d) Separación de funciones de custodia de activos y registros de los mismos así como de transacciones realizadas.
- e) Verificación periódica de la existencia de los activos registrados.

- f) Empleo de personal con habilidades y entrenamiento de acuerdo a sus responsabilidades.

En resumen las debilidades que se pueden encontrar durante esta fase de la Auditoría son:

- a) Fallas de la estructura, que reflejen un pobre diseño de sistemas o una inapropiada división de labores.
- b) Inadecuado control físico de los activos, observado por el Auditor al reconer información para su diaorama de flujo.
- c) Incompetencia del personal, de lo cual se percató el Auditor y obtuvo evidencia por los errores en el sistema.

Recursos Humanos:

El Auditor encontrará muchos casos en que el Director necesita ayuda para dar solución a los problemas del personal. Es probable que esto se deba a equivocadas políticas establecidas por la empresa, supervisión pobre o deficiente como pueden ser: espacio inadecuado de estacionamiento, ventilación inapropiada, instalaciones de comedor insuficientes, etc. Una forma apropiada, de obtener un panorama justo y am-

plio de los aspectos que afectan los sentimientos del trabajador, es realizando una encuesta entre el personal.

El Auditor puede evaluar el sistema de la empresa en términos de calificación de méritos. Son varios los sistemas en uso, pueden crearse reglas básicas a cualquier programa de clasificación y éstos suelen tener un fundamento mejor cuando se apoyan plenamente en el individuo.

Es necesario que las políticas y procedimientos de todo tipo, se asienten por escrito y corresponde al Auditor revisarlos cuidadosamente para ver que estén completos, comprobando si reflejan bien clara la filosofía de la Dirección de la empresa respecto a todo en la misma. También se debe ver si no existe alguna desviación de los reglamentos federales, estatales o locales. Asimismo, estudiará la forma de lograr mejoramiento en los métodos.

4.3. CARACTERISTICAS GENERALES Y PARTICULARES.

Hay empresas, particularmente las dedicadas a fabricación, servicios públicos, impresión, construcción, transportes (líneas aéreas, automóviles, ferrocarriles y navegación). en las que el estado de las instalaciones puede afectar mucho el funcionamiento. Lo primero es el es-

tado general y aspecto del activo fijo y movable, necesario para las operaciones cotidianas.

En segundo lugar, viene el aspecto de determinar si el mantenimiento o conservación de las mismas es apropiado, si se les mantiene -- constantemente en buen estado mediante un programa preventivo, el cual deberá evaluarse desde el punto de vista de la política de reposiciones y debidamente controlado de acuerdo con el mantenimiento y los egresos.

La organización de las instalaciones en cualquier empresa, por lo general comprende la selección cuidadosa de un área adecuada de trabajo. La firma deberá escoger su emplazamiento, después de considerar factores tales como la proximidad al mercado, a los materiales, adecuada disponibilidad de mano de obra, facilidades de transporte y fácil acceso a los servicios públicos y privados de energía eléctrica, agua, -- gas y combustible. La selección y construcción de un edificio exige -- que se tomen en cuenta las necesidades de la empresa. En la actualidad se concede una gran importancia a los locales e instalaciones, para lograr una mayor eficiencia industrial y control de los procesos. Se pre presenta además una mayor atención a la introducción de ventajas tales como el acondicionamiento de aire, alumbrado, sistemas de intercomunica--

y facilidades a los trabajadores que repercuten en la eficiencia de operación, mayores ganancias y mejores condiciones de trabajo a los empleados.

Al mismo tiempo que el equipo para la producción, se escogerán las herramientas, aparatos, accesorios, etc. Otros rendimientos comprenden equipo para el manejo de material, bandas, transmisoras eléctricas, además de equipo especial para el tipo de trabajo peculiar de la empresa.

Toda negociación posee mobiliario de oficina y equipo. Hay oficinas con un gran número de teléfonos, aparatos de intercomunicación, máquinas de escribir, calculadoras, etc. Por otra parte, hay quienes cuentan con gran o pequeño número de camiones y automóviles.

Muchas organizaciones no llevan registros en lo referente al estado de su equipo. Otras, cuentan con un ingeniero de equipo o un profesional parecido, pero no consiguen buenos resultados, quizá por falta de una buena dirección de la alta gerencia. En algunos casos, ésta última no se haya lo suficientemente al tanto del estado del equipo, para percatarse de la importancia que éste tiene en la diaria obtención de

resultados que beneficien a las empresas. Otras negociaciones descuidan el tomar decisiones en el momento oportuno para el remplazo de equipo y es que no aprecian el hecho de que todo equipo viejo, cuando no se substituye por otro nuevo, llega el momento en que causa pérdidas.

Todos los ejemplos anteriores, indican que la dirección no tiene la necesaria conciencia de la ventaja que representa el contar con una técnica realista que permita determinar cuando conviene reponer el equipo o no. Es aquí donde la intervención del Auditor es determinante, ya que por medio de sus múltiples pruebas que aplica durante su Auditoría, debe detectar estas deficiencias y mediante sus informes opinar sobre ellas y sugerir medidas correctivas inmediatas.

Está comprobado que las empresas que utilizan mejor y aprovechan por más tiempo su equipo e instalaciones, suelen ser las que mayor productividad y eficiencia de operación tienen, traducido esto en mayores ganancias para la entidad.

Además de lo expuesto, corresponde al Auditor vigilar la eficiencia de operación de métodos contables y procedimientos de inventario, autorizaciones de presupuesto, políticas dictadas en otras áreas de la empresa (en todas) y determinar su razonabilidad y aplicación.

4.4. FAMILIARIZACION.

Esta etapa consiste en la identificación plena de la operación - general del departamento, empresa, etc., por lo que hace a su estructura organizacional, políticas y procedimientos, reportes y objetivos.

Es importante saber escuchar en este proceso, ya que comprende - una serie de entrevistas con los jefes y empleados de las áreas o área, enfocadas básicamente a conocer lo que está controlado.

A continuación se describe brevemente, que comprende la fase familiarización en cada uno de los aspectos señalados en el primer párrafo.

Estructura de Organización:

Se refiere a las líneas de autoridad y responsabilidad y la relación con otros departamentos.

Políticas y Procedimientos:

Corresponde al conocimiento de lo que tienen que hacer los empleados, como deben hacerlo, quienes son los responsables, a quien se informa, cuales son los estándares para el desarrollo del trabajo, etc.

Si no existieran políticas y procedimientos escritos, se deben obtener los estándares que controlan las actividades que se están revisando.

Asimismo, se realiza la identificación con cuentas, registros, etc., y los respectivos propósitos indagando que utilidad representan para los jefes de departamento.

Reportes:

Habrá que conocer si describen efectivamente el desarrollo de las operaciones, si son rápidos, claros, concisos y completos; desde luego será necesario que se visite el departamento o departamentos y se entreviste a los responsables.

Objetivos:

Además de identificar los referentes al o los departamentos, se debe conocer como se trabaja para lograrlos y si éstos se obtienen a un costo razonablemente justo, evaluación ésta última que será realizada con mayor profundidad conforme avance la revisión.

Inspección Física:

Dentro de esta inspección, se observa de manera directa la forma

en que se llevan a cabo las operaciones del departamento, con el objeto de conocer los diferentes tramos que las componen.

Alcance en la Organización:

Se debe precisar que departamentos o puestos van a ser afectados con la revisión de acuerdo con la causa que origine la misma, que puede derivar por variaciones, demoras en fabricación, por falta de materiales, desviaciones observadas a procedimientos establecidos, revisión rutinaria y otros.

Identificar el alcance dentro de la organización permite establecer su campo de acción y al mismo tiempo redundar en un conocimiento de las jerarquías que serán objeto de trato. Es conveniente analizar esas jerarquías para obtener las aprobaciones que en su caso sean necesarias, evitando en esta forma bloques o fricciones innecesarios.

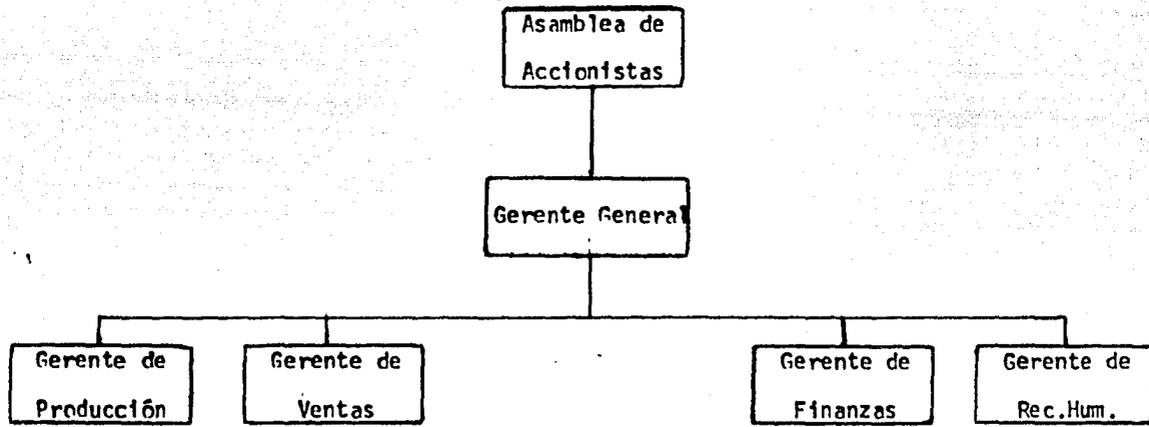
CAPITULO QUINTO.

DESARROLLO DE LA AUDITORIA INTEGRAL.

Este capítulo pretende dar a conocer los aspectos más importantes de carácter general del desarrollo de la Auditoría Integral en forma simplificada y no detallada, pero con los datos más necesarios que introducirán y guiarán al Auditor a realizar una Auditoría Integral.

5.1. UBICACION EN LA EMPRESA. (ORGANIGRAMA) .

Primeramente el Auditor debe conocer la estructura organizacional de la entidad a la que se le aplicará la Auditoría Integral; lo anterior es por medio de un organigrama de la empresa que en forma general se describe como sigue:



Como se ha dicho en capítulos anteriores, la Auditoría Integral se puede aplicar a cualquier gerencia, departamento o sección de una entidad, por lo que el organigrama a obtener por el Auditor será de la parte de la empresa en que se vaya a aplicar la Auditoría Integral.

5.2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Para conocer mejor la estructura organizacional de la empresa, es necesario que el Auditor elabore una breve pero concisa descripción de puestos en el departamento donde se llevará a cabo la Auditoría Integral.

Gerente General:

Tiene a su cargo la dirección completa de la entidad, su planeación, su control y su trayectoria financiera así como también su expansión.

Gerente de Producción:

Planea la producción mediante la administración de los recursos materiales, técnicos y humanos, vigila que el control de calidad sea el óptimo; que la maquinaria y equipo con que cuenta la entidad se maneje-

correctamente y se use a su máxima capacidad: también selecciona las materias primas y vigila el control del almacén.

Gerente de Ventas:

Es el encargado de las buenas relaciones con los clientes; busca nuevos mercados nacionales e internacionales para los productos que elabora en la empresa; marca en combinación con el Gerente General y el Gerente de Producción los precios de venta para sus productos, así también las políticas para las ventas a crédito.

Gerente de Finanzas:

Es el encargado de proveer de los recursos financieros necesarios para que la entidad cumpla sus objetivos generales, selecciona las fuentes de fondos más propias a las necesidades de la empresa; pronostica tendencias económicas significativas que puedan alterar positiva o negativamente la vida normal de la empresa; custodia y maneja los valores cuantificables en dinero, propiedad de la entidad.

Gerente de Recursos Humanos.

Tiene a su cargo el establecimiento de objetivos y políticas pa-

ra el proceso de reclutamiento del personal que labora en la entidad.

Diseña planes de rotación de puestos, conservación del personal- mediante planes de estímulos y motivaciones dirigidos a aumentar la pro- ductividad y la proyección del empleado, mejorando así su nivel de vida.

5.3. CUESTIONARIOS TIPOS PARA EVALUAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

Antes de describir los cuestionarios para la revisión o evalua - ción del sistema de control interno, cabe mencionar que no son rñidos- y que al ser aplicados a los distintos departamentos se les agregarán - cuestionamientos propios y necesarios a la función que realicen dichos- departamentos.

Aclarado lo anterior, a continuación exponemos cuestionarios ti- po para la evaluación del sistema de control interno en los tres princj- pales tipos de Auditorías que conforman la Auditoría Integral. (Audito- ría Administrativa, Operativa e Interna).; aplicables a un departamento de VENTAS.

COMPANIA X, S.A.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

DEPARTAMENTO X

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

FORMULO:	FECHA:
REVISO:	FECHA:

PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
1.- ¿Existe una revisión periódica de los objetivos y políticas del departamento de ventas?.				
2.- ¿Se utiliza personal específico para vigilar el cumplimiento de los objetivos y políticas?.				
3.- ¿Existen manuales, y procedimientos de ventas?.				
4.- ¿Está centralizada la función de ventas o hay otros departamentos que también venden?.				
5.- ¿Realiza este departamento funciones adicionales a las de ventas?.				
6.- ¿Se utilizan controles que permitan asegurarse de las especificaciones de la venta, así como probar la calidad de los artículos que salen de				

NA: NO APLICABLE

COMPANIA X, S.A.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

DEPARTAMENTO X

AUDITOPIA ADMINISTRATIVA

FORMULO:	FECHA:
REVISO:	FECHA:

PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
La entidad?.				
7.- ¿Se verifica periódicamente las condiciones de venta con los clientes para ver si se pueden hacer cambios en las especificaciones que permitan una accesible compra para el cliente?.				
8.- ¿Se ha tomado la precaución de mantener artículos suficientes para poder surtir pedidos de emergencia?.				
9.- ¿Cuenta el departamento con instrucciones específicas indicando que - nes están autorizados para aprobar las ventas a crédito, incluyendo sus condiciones de venta?.				
10.- ¿Existen formas distintas para ventas a crédito y ventas en efectivo?.				

NA: NO APLICABLE

COMPANIA X, S.A.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

DEPARTAMENTO X

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

FORMULO:	FECHA:
REVISO:	FECHA:

PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
11.- ¿Se realizan algunas ventas sin <u>em</u> plear las formas normales?.				
12.- ¿Se informa a los clientes solici- tantes en los casos de retraso en- la entrega?.				
13.- ¿Existen registros al corriente -- respecto a todos los puestos?.				
14.- ¿Existen pruebas de trabajo, de ap- titudes y otros medios psicológi- cos que se usen en la selección, - asignación de puestos y promocio- nes?.				
15.- ¿Se usan manuales de capacitación- adecuados y autorizados?.				
16.- ¿Existe un instructivo de políti- cas básicas de trabajo?.				

NA: NO APLICABLE

COMPANIA X, S.A.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

DEPARTAMENTO X

FORMULO:	FECHA:
REVISO:	FECHA:

AUDITORIA OPERACIONAL

PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
1.- ¿Se han documentado los procedimientos de ventas?				
2.- ¿Cubren los procedimientos los siguientes aspectos? Requisición y métodos de selección de clientes con créditos. Autorización y firmas requeridas. Formas, informes y registros necesarios.				
3.- ¿Se coordina el departamento de ventas con el de control de inventarios y planificación de producción para establecer puntos sistemáticos de nuevos pedidos?				
4.- ¿Existen limitaciones de ventas con respecto a cantidades, importes, aprobaciones, contratos especiales, etc.?				

NA: NO APLICABLE

COMPANIA X, S.A.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

DEPARTAMENTO X

FORMULO:	FECHA:
REVISO:	FECHA:

AUDITORIA OPERACIONAL

PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
5.- Además del departamento de ventas ¿existen otros departamentos o personas que efectúan ventas?.				
6.- ¿Existen relaciones organizacionales y de operación con los departamentos de contabilidad de recepción y de planeación y control de calidad?.				
7.- ¿Son aprobadas las requisiciones de ventas a crédito por un funcionario responsable?.				
8.- ¿En cada requisición se especifica adecuadamente lo solicitado al departamento de ventas?.				
9.- ¿Existe un confiable sistema que informe las tendencias de precios de ventas?.				

NA: NO APLICABLE

COMPANIA X, S.A.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

DEPARTAMENTO X

AUDITORIA OPERACIONAL

FORMULO:	FECHA:
REVISO:	FECHA:

PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
10.- ¿Se encuentran divididas las funciones en tal forma que ningún empleado tiene la responsabilidad de una transacción de ventas completa?.				
11.- ¿Se verifican los precios de los artículos el día del pedido y el día de facturación de los mismos?.				
12.- ¿Están los pedidos de venta controlados de tal manera que los artículos se puedan identificar y verificar fácilmente?.				
13.- ¿Se usan los informes del análisis del control de calidad como medida del desempeño del personal de ventas?.				
14.- ¿Se envía directamente al departa-				

NA: NO APLICABLE

COMPANIA X, S.A.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

DEPARTAMENTO X

AUDITORIA OPEPACIONAL

FORMULO:	FECHA:
REVISO:	FECHA:

PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
<p>mento de contabilidad las copias de las facturas de ventas en efectivo y los informes de las ventas a crédito?</p>				
<p>15.- ¿Se comparan en el departamento de contabilidad las facturas de ventas contra los pedidos iniciales?</p>				
<p>16.- ¿Cuándo existen cambios entre lo solicitado y lo que desea el cliente, hay un sistema bien definido y se practica con el cliente para orientarlo mejor en su elección?</p>				

NA: NO APLICABLE

COMPANIA X, S.A.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

DEPARTAMENTO Y

AUDITORIA INTEPNA.

FORMULIO:	FECHA:
REVISO:	FECHA:

PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
1.- ¿Las ventas a crédito se hacen sólo con base en requisiciones o solicitudes firmadas por los clientes solicitantes?				
2.- ¿Existe un catálogo de clientes por artículos requeridos?				
3.- ¿Se realizan búsquedas de fuentes alternativas de colocación de artículos en mercados nacionales e internacionales?				
4.- ¿Para la fijación de precios de venta se realizan encuestas para verificar los precios de la competencia?				
5.- ¿Quién aprueba los precios de venta? a) El jefe del departamento de ventas.				

NA: NO APLICABLE

COMPANIA X, S.A.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

DEPARTAMENTO X

FORMULO:	FECHA:
REVISO:	FECHA:

AUDITORIA INTERNA

PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
<p>b) Si no, ¿por algún otro funcionario responsable?.</p>				
<p>6.- La calidad y cantidad, así también de las características de la mercancía vendida, ¿es determinada o verificada al tiempo de su entrega por alguna persona independiente a ventas?.</p>				
<p>7.- ¿Se preparan en almacén informes de salidas?, en el caso de que sí, ¿están foliados con números progresivos?.</p>				
<p>8.- Las copias del informe de ventas son: Archivadas en el departamento de -- ventas. Proporcionadas al departamento de -</p>				

NA: NO APLICABLE

COMPANIA X, S.A.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

DEPARTAMENTO X

AUDITORIA INTERNA.

FORMULO:	FECHA:
REVISO:	FECHA:

PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
contabilidad. Son utilizados por otros departamentos. Se entrega original a la gerencia general.				
9.- ¿Se notifica a contabilidad sobre mercancías devueltas por los clientes?				
10.- ¿Los informes de ventas se concilian contra los pedidos de los clientes?				
11.- ¿Las ventas parciales o devueltas por los clientes son controladas por el departamento de ventas?				
12.- ¿Las facturas de ventas son registradas inmediatamente?				
13.- En el caso de las filiales, ¿hav-				

NA: NO APLICABLE

COMPANIA X, S.A.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

DEPARTAMENTO X

AUDITORIA INTERNA.

FORMULO:	FECHA:
REVISO:	FECHA:

PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
<p>un control adecuado que asegure -- que las mercancías vendidas para - entregar directamente al cliente, - son facturadas?.</p>				

NA: NO APLICABLE

5.4. TECNICAS DE ANALISIS.

El Auditor debe vigilar la planeación, los sistemas de las -- funciones de la entidad, los registros, formas de uso e información interna de la misma, así como los aspectos esenciales para el desarrollo de las operaciones de manera que se lleven a cabo con la armonía y precaución necesaria.

Los métodos los cuales el Auditor adquiera información financiera de las empresas, sobre la cual basa su opinión, que dará a los -- funcionarios de la empresa.

El Auditor debe conocer los principales libros y registros -- contables utilizados en la empresa, su situación financiera, así como su régimen legal y fiscal de la entidad.

El objeto que se persigue es que se vea con que eficiencia, -- precisión y seguridad tienen las cifras de sus registros contables, -- estados financieros, estados de resultados, etc., que le servirán al -- contador público para tomarlos como base en la toma de decisiones.

En la Auditoría Interna, se tiene también que aplicar las --

técnicas que se usan en la Auditoría de Estados Financieros, como son : el análisis, inspección, confirmación, investigación, declaraciones, observaciones, etc., de manera que el Auditor tenga la oportunidad de obtener elementos de juicio para poder dar su informe.

El Auditor debe alejarse de los organigramas, flujos de operaciones y documentos de los procedimientos que tiene la empresa en vigor.

Los Diagramas de Flujo Operacional.- Representan por medio de gráficas la secuencia de los procedimientos; son herramientas para evaluar el control interno, tanto de la operación en sí como de los procedimientos y flujos de la documentación utilizada. Proporcionan de manera objetiva el panorama completo de una operación o un conjunto de ellas; mediante su aplicación el Auditor conoce el grado de acatamiento de las políticas, normas y procedimientos establecidos en la empresa, - asimismo reflejan desviaciones o fallas en las operaciones y facilitan la sugerencia de medidas colectivas.

Sugerencias:

Es conveniente que la forma en que se detalla el flujo, se haya indicando los departamentos y el personal que interviene en el mismo, para mayor claridad, conviene que estos últimos deban ir separados en -

columnas verticales.

Es recomendable el uso de símbolos claros que muestran específicamente el trámite que ha seguido una operación con el objeto de evitar que las gráficas contengan explicaciones que ocupen demasiado espacio.

Es necesario que los símbolos utilizados en la documentación contengan sus iniciales de identificación por ejemplo: "F" factura, -- "P" pedido, "R" remisión, etc., el significado de tales iniciales se detallan al calce de las gráficas, asimismo, es recomendable señalar en la parte superior de cada documento con una "O" cuando ésta es original y con número cuando es copia.

Las gráficas deben mostrar un orden lógico, señalando claramente la continuidad de cada trámite y en especial cuando el documento o la información salgan del diagrama.

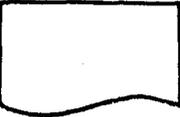
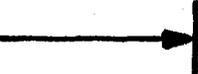
No se debe tratar de cubrir una operación de mando amplia en un solo diagrama, sin embargo, el contenido del mismo debe ser autosuficiente.

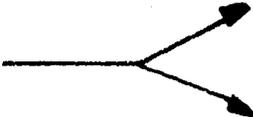
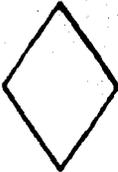
Aunque no se ha generalizado un estándar de símbolos en Audi

toría debido a la falta de reglamentos sobre el particular, en ocasiones la simbología usada en el procedimiento electrónico de datos, que es generalmente aceptada y reconocida sirve de base para elaborar los diagramas de flujo, sin embargo se considera que los diagramas deben estar diseñados principalmente para evaluar el Control Interno y para tal efecto, se pueden modificar algunos símbolos sin olvidar que la naturaleza de los mismos han de variar conforme el propósito por el cual el diagrama es diseñado.

La aplicación práctica la ejemplificamos en el siguiente diagrama:

Símbolo	Significado
	Punto de Iniciación
	Documento

Símbolo	Significado
	Documento Preparado
	Copia Convencional
	Flujo de Documento
	Usado en el siguiente paso.
	Proviene de otra Gráfica o Diagrama.
	Sale de la Gráfica o Diagrama.

Símbolo	Significado
	Alternativa
	Archivo Permanente; (N) Alfa Nu- mérico; (P) Cronológico; (S)- Secuencial numérico.
	Archivo Temporal, (N) Alfa Numé- rico, (P) Cronológico, (S) Se- cuencial numérico
	Se anexa

Símbolo

Significado



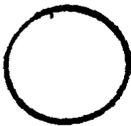
Se destruyen



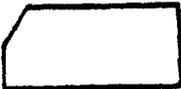
Inicial



Firma



Libro o Auxiliar

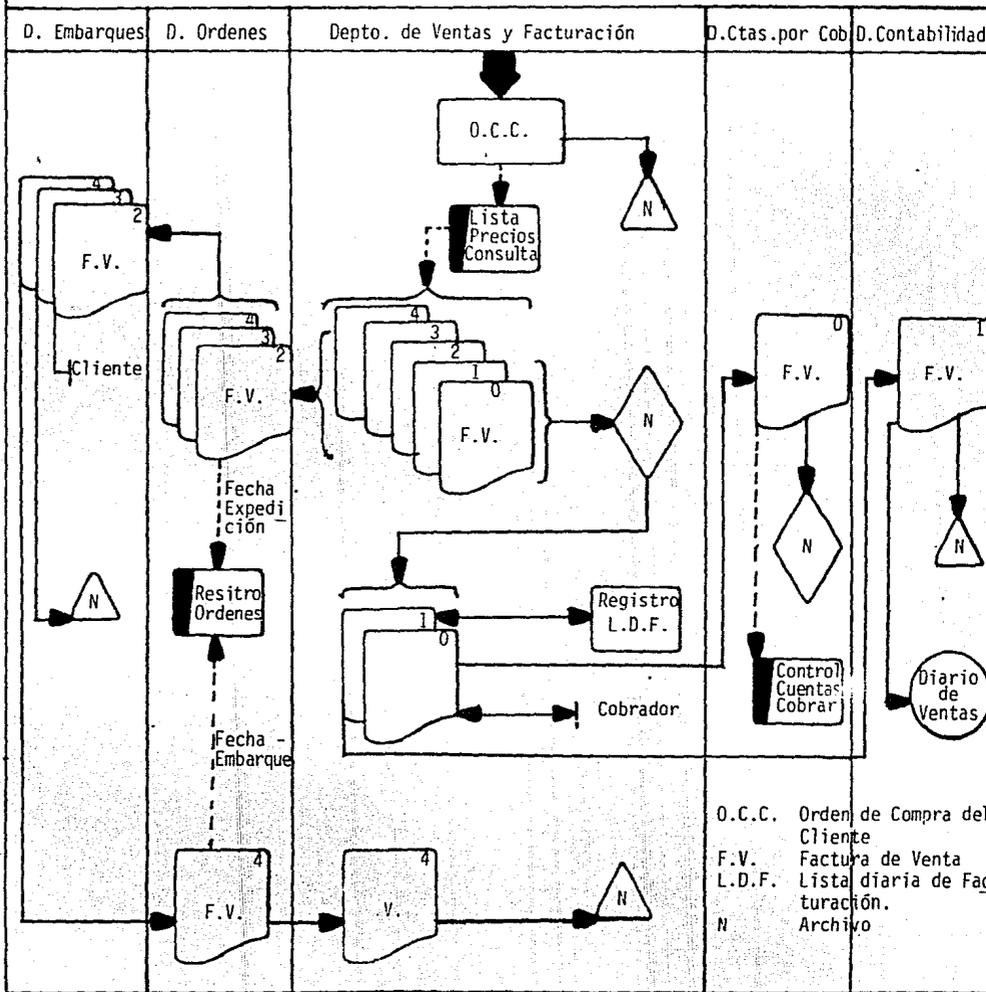
Símbolo	Significado
	Documento Origen
	Tarjeta Perforada
	Reporte
	Gráfica

Por lo tanto, los diagramas de flujo son un método orientado a la valuación de los sistemas, con lo cual ofrece las siguientes ventajas:

jas:

- a) Una mejor comprensión del negocio y del sistema contable -
- b) Una operación más comprensiva del control interno.
- c) Evitar el riesgo de un tratamiento superficial.

DIAGRAMA DE FLUJO



5.5. PROGRAMA DE TRABAJO.

Para elaborar el programa de trabajo, es necesario conocer las necesidades que se tenga, ya que sirve como base para obtener el tiempo de realización, el personal necesario y estimar los honorarios y precisar todos los aspectos indispensables para la finalidad que se persigue.

Todos los programas están sujetos a modificaciones en el transcurso del trabajo, así como las estimaciones que se hagan, ya que un programa es un enunciado lógicamente ordenado y clasificado del procedimiento de Auditoría. Por lo general la Auditoría se acomoda a la área sometida al estudio.

El Programa de Auditoría debe tener como fin:

-Un trabajo más eficiente.

-Concentración del examen.

-Con el transcurso del tiempo honorarios bajos en proporción de los servicios prestados.

-Tener una visión más clara del alcance de la Auditoría.

Como se puede observar en los cuadros siguientes.

<p>COMPANIA X, S.A.</p> <p>PROGRAMA DE TRABAJO</p> <p>DEPARTAMENTO X</p> <p>AUDITORIA ADMINISTRATIVA.</p>	ALCANCE	OPORTUNIDAD	CEDULA DE AUDITORIA	HECHO POR	RESULT. DE LA PRUEBA
PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA A APLICAR					
<p>OBJETIVO DE AUDITOPIA:</p> <p>Determinar que los objetivos o planes estén plenamente definidos y autorizados por la administración de la entidad, que se encuentren a corde con la realidad y necesidades del departamento. Determinar que sea la base para la implantación de políticas, procedimientos etc., y que sean del conocimiento del personal integrante del departamento de ventas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Cerciorarse que los objetivos y planes estén bien definidos. 2.- Determinar si los planes ayudan al logro de los objetivos con el máximo de eficiencia y el mínimo de esfuerzo. 3.- Cerciorarse que los objetivos y planes sean del conocimiento del personal del departamento de ventas, y que la gerencia general esté de acuerdo con ellos. 4.- Conocer si los objetivos son revisados periódicamente con la finalidad de ser mejorados, modificados o 					

<p>COMPANIA X, S.A. PROGRAMA DE TRABAJO DEPARTAMENTO X</p> <p>AUDITORIA ADMINISTRATIVA</p>					
<p>PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA A APLICAR</p>	ALCANCE	OPORTUNIDAD	CEDULA DE AUDITORIA	HECHO POR	RESULT. DE LA PRUEBA
<p>en su caso hasta cambiados.</p>					

C I PAÑIA X, S.A.
PROGRAMA DE TRABAJO
DEPARTAMENTO X

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA A APLICAR

ALCANCE

OPORTUNIDAD

CEDULA DE AUDITORIA

HECHO POR

RESULT. DE LA PRUEBA

OBJETIVO DE AUDITORIA:

Determinar que las políticas tengan la función de --
a) guías de acción que permitan la consecución de los objeti-
vos, que se encuentren expuestas claramente por escrito y
que sean del conocimiento del personal del departamento. --
b) Determinar que estén de acuerdo a lo previsto en el manual,
que sean razonables y adecuadas para los fines de la enti-
dad.

5.- Investigar quien determina las políticas del departa-
mento y que se encuentren contenidas en un manual.

6.- Revisar que sean claras y adecuadas en relación con --
los objetivos de ventas y que sean del conocimiento-
del personal del departamento.

7.- Investigar lo conveniente de la función centraliza-
da de ventas

8.- Cerciorarse que la formulación del presupuesto de --
ventas se determine de conformidad con los progra --

COMPANIA X, S.A.
 PROGRAMA DE TRABAJO
 DEPARTAMENTO X

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA A APLICAR

ALCANCE

OPORTUNIDAD

CEDULA DE AUDITORIA

HECHO POR

RESULT. DE LA PRUEBA

mas de producción, analizando las variaciones cuando repercutan en las políticas.

9.- Describa las políticas cuando la venta a crédito - excede de la capacidad de pago del cliente.

10.- Determinar si los objetivos, planes y estrategias del departamento de ventas están:

-Documentados.

-Entendidos y aceptados por el personal del departamento de ventas.

-Si son adecuados y encajan dentro de los objetivos de la entidad:

11.- Revisar y comentar las políticas y procedimientos de terminando si están documentados y responden a los - objetivos y finalidades del departamento de ventas.

12.- Investigar si existen políticas para la selección de clientes a crédito, importes que se deben autorizar a cada cliente, control de mínimos y máximos, y la -

COMPANIA X, S.A. PROGRAMA DE TRABAJO DEPARTAMENTO X AUDITORIA ADMINISTRATIVA	ALCANCE	OPORTUNIDAD	CEDULA DE AUDITORIA	HECHO POR	RESULT. DE LA PRUEBA
PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA A APLICAR					
cobranza. 13.- listar las polfticas para la aprobaci3n de ventas a cr3dito, los lfmites de autorizaci3n cubiertos por instrucciones escritas.					

<p>COMPARIA X, S.A. PROGRAMA DE TRABAJO DEPARTAMENTO X</p> <p>AUDITORIA ADMINISTRATIVA</p>	ALCANCE	OPORTUNIDAD	CEDULA DE AUDITORIA	HECHO POR	RESULT. DE LA PRUEBA
<p>PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA A APLICAR</p>					
<p>OBJETIVO DE AUDITORIA:</p> <p>Determinar que la estructura orgánica del departamento esté bien definida en cuanto a la responsabilidad, autoridad, que refleje su situación actual y que no exista duplicidad de funciones.</p> <p>14.- Saber si existe un organograma actualizado del departamento de ventas.</p> <p>15.- Cerciorarse que la gráfica funcional corresponde a la realidad.</p> <p>16.- Investigar si contribuye la organización del departamento de ventas a la consecución de los objetivos del mismo.</p> <p>17.- Analizar como se da la delegación de autoridad y división de labores.</p> <p>18.- Conocer si está bien definida la línea de autoridad en el departamento de ventas.</p>					

<p>COMPANIA X, S.A. PROGRAMA DE TRABAJO DEPARTAMENTO X</p> <p>AUDITORIA ADMINISTRATIVA</p>	ALCANCE	OPORTUNIDAD	CEDULA DE AUDITORIA	HECHO POR	RESULT. DE LA PRUEBA
PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA A APLICAR					
<p>19.- Analizar el manual de organización y asegurarse de - lo adecuado de su contenido.</p> <p>20.- Pevisar los siguientes aspectos: -La estructura oroanizacional. -Descripciones de puestos. -Comunicación interdepartamental.</p> <p>21.- Determinar si el departamento de ventas tiene otras- responsabilidades y por qué.</p> <p>22.- Saber si el jefe del departamento se responsabiliza - de las operaciones de sus subordinados y si está acor- de la responsabilidad con la autoridad.</p> <p>23.- Listar las operaciones del departamento de tal mane - ra que se cerciore que se encuentren divididas y que- se realicen en forma efectiva y eficiente.</p> <p>24.- Describir las actividades que deben estar por escri - to, así como su alcance y objetivos</p>					

<p>COMPANIA X, S.A. PROGRAMA DE TRABAJO DEPARTAMENTO X</p> <p>AUDITORIA ADMINISTRATIVA</p>	ALCANCE	OPORTUNIDAD	CEDULA DE AUDITORIA	HECHO POR	RESULT. DE LA PRUEBA
<p>PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA A APLICAR</p>					
<p>OBJETIVO DE AUDITORIA:</p> <p>Determinar que las politicas para la administraci6n del personal est6n establecidas y sean las adecuadas a los requerimientos de la entidad, establezcan adecuados planes de reclutamiento, selecci6n, capacitaci6n, motivaci6n y evaluaci6n del personal; adem6s, cerciorarse de que se cumplan.</p> <p>25.- Describa las politicas que se han establecido para la selecci6n y asignaci6n del personal.</p> <p>26.- Conocer los sistemas para evaluar la actuaci6n dentro del departamento de ventas.</p> <p>27.- Juznar lo adecuado de los manuales de inducci6n que se les proporciona a nuevos empleados y que cumpla con las caracterfsticas de orientaci6n.</p> <p>28.- Investigar que se cuenta con personal especializado para cada rama especffica de ventas.</p> <p>29.- Obtener el porcentaje de rotaci6n del personal del</p>					

<p>COMPANIA X, S.A.</p> <p>PROGRAMA DE TRABAJO</p> <p>DEPARTAMENTO X</p> <p>AUDITORIA ADMINISTRATIVA</p>	ALCANCE	OPORTUNIDAD	CEDULA DE AUDITORIA	HECHO POR	RESULT. DE LA PRUEBA
PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA A APLICAR					
<p>departamento de ventas y analizarlo.</p> <p>30.- Preguntar e investigar cual es el porcentaje del ausentismo, enfermedad y petición de transferencia del personal.</p> <p>31.- Conocer que tipos de programas de capacitación y desarrollo se tienen disponibles.</p>					

<p>COMPANIA X, S.A. PROGRAMA DE TRABAJO DEPARTAMENTO X</p> <p>AUDITORIA ADMINISTRATIVA</p>	ALCANCE	OPORTUNIDAD	CEDULA DE AUDITORIA	HECHO POR	RESULT. DE LA PRUEBA
PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA A APLICAR					
<p>OBJETIVO DE AUDITORIA:</p> <p>Determinar el adecuado aprovechamiento de los recursos disponibles y de los controles establecidos, así como su contribución para la obtención de eficiencia en la operación de ventas.</p> <p>32.- Listar el equipo que se encuentra a disposición del departamento de ventas y describa si está dispuesta la oficina en tal forma que se aproveche al máximo.</p> <p>33.- Observar en que estado se encuentra el mobiliario y equipo, efectuando comentarios al respecto.</p> <p>34.- Describir el equipo especial y los enseres así como el control que se ejerce sobre ellos.</p> <p>35.- Listar el equipo excesivo así como el control que se ejerce sobre ellos.</p> <p>36.- Investigar si se puede mejorar el equipo y su disposición.</p>					

<p>COMPANIA X, S.A. PROGRAMA DE TRABAJO DEPARTAMENTO X</p> <p>AUDITORIA OPEACIONAL</p>	ALCANCE	OPORTUNIDAD	CEDULA DE AUDITORIA	HECHO POR	RESULT. DE LA PRUEBA
<p>PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA A APLICAR</p>					
<p>OBJETIVO DE AUDITORIA:</p> <p>Determinar que los sistemas vinentes se utilicen debidamente y ayuden a la consecución de los objetivos, con un adecuado grado de eficiencia. Que se encuentren implantados en la estructura del departamento de ventas y estén en coordinación con los demás departamentos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Investigar quien determina los sistemas y procedimientos del departamento de ventas y que bases son las que se utilizan para determinarlos. 2.- Cerciorarse que esté presentado por escrito el programa de sistemas y procedimientos. 3.- Asegurarse que el personal del departamento de ventas esté enterado de sus responsabilidades en los sistemas y procedimientos. 4.- Investigar que los sistemas establecidos operen con eficiencia en la selección de clientes a crédito y que se respeten los procedimientos de renuisción de 					

<p>COMPANIA X, S.A.</p> <p>PROGRAMA DE TRABAJO</p> <p>DEPARTAMENTO X</p> <p>AUDITORIA OPERACIONAL</p>	ALCANCE	OPORTUNIDAD	CEDULA DE AUDITORIA	HECHO POR	RESULT. DE LA PRUEBA
PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA A APLICAR					
<p>ventas a crédito.</p> <p>5.- Investigar si es respetado el procedimiento para la requisición de ventas a crédito.</p> <p>6.- Determinar si existe la posibilidad de simplificar los sistemas y procedimientos ya sea intentarlos o mejorarlos.</p> <p>7.- Examinar que estén acorde los sistemas y procedimientos con la estructura y políticas de ventas.</p> <p>8.- Investigar si proporcionan los medios para lograr los objetivos con la mayor productividad posible.</p>					

<p>COMPANIA X, S.A. PROGRAMA DE TRABAJO DEPARTAMENTO X</p> <p>AUDITORIA OPERACIONAL</p>	ALCANCE	OPORTUNIDAD	CEDULA DE AUDITORIA	HECHO POR	RESULT. DE LA PRUEBA
<p>PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA A APLICAR</p>					
<p>OBJETIVO DE AUDITORIA:</p> <p>Determinar que las funciones de control de las operaciones, sean adecuadas y proporcionen un alto grado de eficiencia y confiabilidad. Cerciorarse que las actividades-operativas estén siendo desarrolladas por especialistas.</p> <p>Verificar la separación de responsabilidades y sus funciones.</p> <p>9.- Pecorrer la entidad, investigar el servicio que está prestando el departamento de ventas (observarlo - si es posible) control de calidad, inventarios etc.</p> <p>10.- Analizar la operación mediante la utilización de -- fluigramas y juzgar su eficiencia.</p> <p>11.- Determinar si existe información relativa a:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Disponibilidad de artículos terminados. -Tendencia de precios. -Tiempos de entrena. 					

<p>COMPANIA X, S.A.</p> <p>PROGRAMA DE TRABAJO</p> <p>DEPARTAMENTO X</p> <p>AUDITORIA OPERACIONAL</p>	ALCANCE	OPORTUNIDAD	CEDULA DE AUDITORIA	HECHO POR	RESULT. DE LA PRUEBA
PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA A APLICAR					
<p>-Presupuestos y cambios en los mismos.</p> <p>12.- Investigar causas de las demoras en el envío de -- artículos a los clientes.</p> <p>13.- Conocer con que frecuencia rechaza el departamento- de control de calidad los artículos terminados.</p> <p>14.- Investigar las razones de los movimientos lentos de artículos obsoletos.</p> <p>15.- Investigar que formas son las utilizadas en la ope- ración de ventas y listar el destino de cada una de las copias.</p> <p>16.- Determinar si las formas satisfacen las necesidades para las cuales fueron creadas.</p> <p>17.- Examinar las facturas de ventas de tal manera que - sean claras, completas y que el cliente comprenda - los términos y condiciones de la misma.</p>					

COMPANIA X, S.A. PROGRAMA DE TRABAJO DEPARTAMENTO X AUDITORIA OPERACIONAL	ALCANCE	OPORTUNIDAD	CEDULA DE AUDITORIA	HECHO POR	RESULT. DE LA PRUEBA
PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA A APLICAR					
18.- Investigar quien aprueba las solicitudes de crédito, si se tienen instrucciones escritas en el departamento, indicando las personas autorizadas para aprobar-éstar.					
19.- Cerciorarse que la persona que apruebe las solicitudes de crédito demuestre tener la información y elementos adecuados para llevar a cabo una elección inteligente.					
20.- Examinar si se dan algunas prioridades a las solicitudes de crédito de algunos clientes.					
21.- Examinar que las formas empleadas para la solicitud de crédito, contengan los datos necesarios, claros y precisos.					
22.- Investigar con que frecuencia se presentan solicitudes de tipo urgente.					

<p>COMPANIA X, S.A. PROGRAMA DE TRABAJO DEPARTAMENTO X</p> <p>AUDITORIA INTERNA</p>	ALCANCE	OPORTUNIDAD	CEDULA DE AUDITORIA	HECHO POR	RESULT. DE LA PRUEBA
PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA A APLICAR					
<p>OBJETIVO DE AUDITORIA:</p> <p>Determinar que las ventas efectuadas se encuentren adecuadamente registradas en la contabilidad y razonable<u>mente</u> presentadas en los Estados Financieros.</p> <p>Cerciorarse que el registro contable de las ventas cumpla con los principios de contabilidad.</p> <p>1.- Revisar las cuentas de los auxiliares que maneja el departamento de ventas en cuentas por cobrar, <u>efectivo</u> y observe cualquier asiento poco usual para ampliar la investigación.</p> <p>2.- Observar las labores de oficina y hacer preguntas al personal para obtener una seguridad razonable de que se observan las políticas y procedimientos de control interno contable que dependen básicamente de una apropiada segregación de funciones.</p> <p>3.- Verificar la secuencia numérica de las facturas de ventas seleccionadas y realice el siguiente proce-</p>					

<p>COMPANIA X, S.A. PROGRAMA DE TRABAJO DEPARTAMENTO X</p> <p>AUDITORIA INTERNA</p>	ALCANCE	OPORTUNIDAD	CEDULA DE AUDITORIA	HECHO POR	RESULT. DE LA PRUEBA
PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA A APLICAR					
<p>dimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Examinar las facturas de ventas para determinar si cumplen con los requisitos de aprobaci3n, exactitud aritm3tica y condiciones de entrega -Comparar las facturas de venta con los ingresos y-- examine los informes de entrega y otra documenta -- ci3n comprobatoria que respalde la venta. <p>4.- Examinar el libro diario y comprobantes de ventas - y proceder de la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Comprobar las sumas de las columnas con el objeto- de que cuadren los totales. -Cotejar un n3mero razonable de asientos contra el- mayor. <p>5.- Comprobar documentalmente las ventas efectuadas, ve- rificando:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Que las facturas de ventas se expidan por orden nu 					

<p>COMPANIA X, S.A.</p> <p>PROGRAMA DE TRABAJO</p> <p>DEPARTAMENTO X</p> <p>AUDITORIA INTERNA</p>	ALCANCE	OPORTUNIDAD	CEDULA DE AUDITORIA	HECHO POR	RESULT. DE LA PRUEBA
PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA A APLICAR					
<p>mérico.</p> <p>-Que exista la documentación respectiva por cada una de las operaciones.</p> <p>-Que la documentación relativa a cada operación coincida en cuanto a cantidad, precio, descripción, etc.</p> <p>-Que tanto la renuisición como la factura de venta estén aprobadas por una persona autorizada para ello (ventas a crédito).</p> <p>-La correcta clasificación contable de acuerdo con su naturaleza comparándola con el correspondiente documento contabilizador (póliza de diario de ventas, etc.) y los registros auxiliares contables relativos.</p> <p>6.- Revisar selectivamente, documentación que ampare gastos diferentes al departamento de ventas, cerciorándose de que:</p> <p>-Se cubrirán todos los requisitos de control previos a su cobro.</p> <p>-Revisar todos los requisitos fiscales.</p>					

COMPANIA X, S.A. PROGRAMA DE TRABAJO DEPARTAMENTO X AUDITORIA INTERNA	ALCANCE	OPORTUNIDAD	CEDULA DE AUDITORIA	HECHO POR	RESULT. DE LA PRUEBA
PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA A APLICAR					
<p>-Investigar si se tratan de gastos normales.</p> <p>-Que se refieran a gastos que se realicen de acuerdo con un contrato o convenio.</p> <p>7.- Verificar el correcto registro contable de las ventas efectuadas contra las cuentas de mayor de inventarios deudores diversos y clientes.</p> <p>8.- Revisar el registro de las ventas efectuadas en auxiliares de inventarios de deudores diversos y clientes, y la corrección aritmética de los movimientos efectuados en dichos auxiliares.</p> <p>9.- Examinar las devoluciones de los clientes verificando:</p> <ul style="list-style-type: none">-Autorización.-Correcta valuación de acuerdo con las facturas de los clientes y su correcta aritmética.-Correcta contabilización.-Notas de crédito a clientes.					

<p>COMPANIA X, S.A. PROGRAMA DE TRABAJO DEPARTAMENTO X</p> <p>AUDITORIA INTERNA</p>	ALCANCE	OPORTUNIDAD	CEDULA DE AUDITORIA	HECHO POR	RESULT. DE LA PRUEBA
PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA A APLICAR					
<p>-Revisión de los pagos a clientes por la devolución.</p> <p>-Cargos en auxiliares de inventarios.</p> <p>-Créditos en los auxiliares de clientes.</p> <p>10.- Determinar si existen mercancías sujetas a permisos de importación.</p> <p>En su caso, verificar el cumplimiento de las leyes relativas.</p> <p>11.- Estudiar y criticar los procedimientos de selección de clientes a crédito en cuanto a:</p> <p> _Los sistemas de clasificación de clientes a crédito.</p> <p> _Listas de precios aprobadas.</p> <p> -Cotizaciones competitivas.</p> <p> -Fuentes múltiples de abastecimiento.</p> <p> -Plazos de pago.</p> <p>12.- Revisar la disponibilidad que hay de otros datos -</p>					

COMPANIA X, S.A. PROGRAMA DE TRABAJO DEPARTAMENTO X AUDITORIA INTERNA	ALCANCE	OPORTUNIDAD	CEDULA DE AUDITORIA	HECHO POR	RESULT. DE LA PRUEBA
PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA A APLICAR					
significativos sobre operaciones de tipo estadfstico como: -Compromisos pendientes. -Volumen de casos por cliente. -Volumen de ventas por época o estación. -Volumen de ventas al mayoreo y al menudeo. -Ventas a crédito y efectivo.					

EL INFORME DEL AUDITOR.

El informe de Auditoría Integral debe estar debidamente estructurado y los comentarios y/o reclasificaciones deben ser pertinentes, ya que el Informe por sí solo puede ser un medio de comunicación efectiva, para los diferentes niveles de la Gerencia.

En consecuencia, el informe debe reunir los siguientes elementos de calidad y de contenido.

A) Precisión.

- Cada recomendación deberá estar firmemente basada.
- Hacer sentir que nos aseguramos personalmente de los hechos.
- Importancia de los comentarios y forma de estructurarlos.
- Remitir al lector directamente al centro del problema.

B) Claridad.

- Poner en la mente del lector lo que está en la mente del Auditor.
- Evitar lenguaje vulgar o técnico.
- Tener bien definidas las ideas.
- Escribir cuando se está dispuesto.

-Estructura adecuada.

-En ocasiones es necesario presentar antecedentes.

C) Concisión.

-Significa quitar todo lo que sea supérfluo.

D) Lenguaje.

-Evitar repetición de palabras.

-Enfoque positivo.

-Buena redacción.

-Buena ortografía.

E) Oportunidad.

F) Tono de los comentarios.

6.1. IMPORTANCIA Y CONCEPTO DEL INFORME.

El informe de la Auditoría es el producto terminado del Auditor en cuanto a su trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conocen los funcionarios de la empresa, ya que al cliente en última instancia no le atañe de cierta manera, son los procedimientos utilizados para llegar a determinar conclusión, ya que le interesa más el sa --

ber cuales fueron los problemas detectados en los que no se observe la eficiencia y eficacia referidas.

El contenido del Informe se debe enfocar a mostrar objetivamente, los problemas detectados en relación con la eficiencia de la empresa y con los controles establecidos, lo que coincide fundamentalmente con la finalidad del examen realizado.

Con este enfoque permitirá asimismo, que de las soluciones de dichos problemas, surjan oportunidades que coadyuven al logro de mejoras en la eficiencia operativa y también en la productividad.

Para que un Informe de Auditoría sea útil a la Empresa este debe ser ágil y orientado hacia la acción, también, siempre que se pueda se deben cuantificar el efecto de los problemas detectados y existentes y de los posibles cambios.

6.2. NATURALEZA.

Por las características de la Auditoría Integral el informe debe tener la naturaleza equivalente a un diagnóstico, en el cual se plasman los hallazgos derivados del trabajo, relacionados con la eficiencia o

racional, el efecto y las consecuencias de los problemas detectados.

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

El Informe de Auditoría Interna, es el resultado que implica - necesariamente proporcionar sugerencia específicas, el diseño de for - mas, procedimientos y sistemas. Todo lo anterior con la finalidad de - que las ideas presentadas funcionen a plenitud y aporte los beneficios derivados.

6.3. ESTRUCTURA Y FORMA.

El contenido básico tanto en estructura como forma, debe incluir los siguientes aspectos:

Introducción

Objetivos de la Revisión

Alcance y Limitaciones

Opinión General

Resultados

Anexos

Introducción:

En virtud de ser lo primero que verá el lector, es indispensable que sea claro con el impacto necesario para invitarlo a que continúe -- leyendo de tal forma que desde el inicio mismo del informe, el lector sienta que va encontrar opiniones positivas e interesantes que contribuyan a elevar la eficiencia de la empresa y que tales apreciaciones estén expresadas por personas preparadas profesionalmente para brindar mayor colaboración a la administración de la empresa y a toda la organización en sí. Deben establecerse con precisión los siguientes aspectos:

- a) Identificación del trabajo.
- b) Tipo de trabajo.
- c) Referencia con trabajos previos.

Objetivos de la Revisión.

A continuación de la introducción, deben presentarse los objetivos que se persiguieron al realizar la Auditoría: Estos deben estable-

cerse con claridad y precisión, de tal manera que el lector capte en pocas palabras hacia donde se enfocó la revisión, que pretendimos al llevar a cabo y ubicarlo en un marco de referencia sobre los fines de la Auditoría.

Alcance y Limitaciones.

Es responsabilidad del Auditor mencionar la profundidad de sus pruebas de Auditoría, así como las limitaciones que hubiere en el desarrollo de su trabajo, para lo cual deberá establecerse claramente:

- a) Principales procedimientos.
- b) Extensiones de las pruebas.
- c) Criterio de prioridades establecido.
- d) Participación de personal ajeno a Auditoría.
- e) Ampliaciones a la revisión.

Opinión General.

En esta fase, es conveniente mencionar de una manera categórica el Resultado General de la revisión; es recomendable usar concretamente los conceptos tales como:

"En términos generales, los resultados fueron satisfactorios".

"Con motivos de nuestra revisión se detectaron malversaciones de efectivos por \$.....".

"Se obtuvieron las renunciaciones o consignaciones en su caso, de los señores.....".

"Las ventas se vieron disminuidas en \$....., por las causas que a continuación se mencionan".

Resultados:

Resultados favorables.

a) Comentarios claros y cortos.

b) Evitar el uso de términos excluyentes o determinantes en grado extremo (perfecto, excelente, inmejorable, etc.).

Anexos.

Comunmente se destinan a contener el detalle de las observaciones que por su volumen y objetividad requieran de presentación pormenorizada con el propósito de contribuir a la mayor concisión del texto y hacer del mismo una lectura más ágil y deben tener las siguientes características:

- 1.- Título apropiado a la naturaleza de su contenido.
- 2.- Referenciarlos en el cuerpo del informe.
- 3.- Aunque presentados en forma separada, forman parte del contenido general del informe.
- 4.- Agrupar, ordenadamente las observaciones de naturaleza similar.

6.4. EVALUACION Y EFECTOS DE LOS PROBLEMAS.

El enfoque que conviene dar al informe, debe tender a resaltar objetivamente siempre que sea posible el efecto cuantificado que provocan las ineficiencias detectadas sus causas y consecuencias.

Conviene presentar muy claramente a la administración de la empresa el efecto de las ineficiencias existentes, a fin de motivar la toma de las medidas correctivas.

El efecto y consecuencia de los problemas a que se hace referencia, pueden corresponder a una pérdida; en tanto que las sugerencias -- que se presentan, deben estar orientadas a un aumento de productividad, ahorros que podrían lograrse o bien, otros aspectos susceptibles a provocar nuevas fuentes de utilidad.

RECOMENDACIONES PRACTICAS PARA ELABORAR EL INFORME.

A continuación se presentan algunas recomendaciones para elaborar un Informe.

-Definir cual es el propósito del informe (final, parcial, de detalle, de panorama).

-A quien se dirige.

-Que le interesa a los lectores (no decir lo que ya se conoce).

-Uso de síntesis (permite tener una idea general sin leer el informe en su totalidad).

-Necesidad de seleccionar y utilizar índices (así se puede ir a la sección o información de respaldo que interesa).

-Los comentarios deben jerarquizarse (inconscientemente siempre se considera que lo primero es lo más importante).

-Utilización de subtítulos (fijan ideas, ayudan a memorizar).

-Sólo en caso de excepción deben describirse procedimientos de examen.

-Las tendencias y las cifras relativas pueden ser mejores que las estáticas y los números absolutos.

-Siempre que sea conveniente deben usarse cifras cerradas, (en -

miles, cientos, etc.).

Un Decálogo para preparar un buen Informe de Auditoría Interna.

a.- Deben omitirse partidas o hechos poco significativos que no requieran la atención de los ejecutivos.

b.- Limitar el Informe al mínimo indispensable.

c.- No esperar que el funcionario conozca términos de Auditoría.

Escriba el Informe en el lenguaje que él está acostumbrado a usar.

d.- No haga críticas que no vayan acompañadas de sugerencias - - constructivas o que no estén respaldadas por hechos. En aspectos técnicos, en los que al Auditor esté capacitado para hacer una recomendación específica, los hallazgos deben ser informados con la sugerencia de que sean estudiados con mayor detalle por expertos calificados cuando la situación parezca requerir dicha acción.

e.- Discuta el Informe con todos los responsables que se vean afectados por sus observaciones y recomendaciones.

- f.- En la medida de lo posible, obtenga el acuerdo de los funcionarios afectados por las recomendaciones y en su caso presentenlas como sugerencias conjuntas.
- g.- Si no se cuenta con la aprobación de los afectados, cuando menos asegúrese que si hay acuerdo en cuanto a las circunstancias y hechos que se informan. Así los directivos superiores podrán ver la posición del afectado y la del Auditor y tomar una decisión (acción).
- h.- Envíe copias (o síntesis) del Informe final a todos los encargados de departamentos que se vean afectados, así como al funcionario responsable de el departamento auditado.
- i.- No circule material que no contenga el propio informe.

MODELO DE INFORME DE AUDITORIA INTEGRAL.**CONTENIDO.**

-Examen al rubro de ventas.

-Período de revisión.

-Alcance.

-Procedimientos.

-Opinión.

-Situaciones encontradas y sugerencias.

Sr.

Gerente General

Cfa. X, S.A.

He examinado el rubro de los estados financieros relativo a la operación de ventas de la Cfa. X, S.A. .

Mi examen fue realizado durante los meses de agosto y septiembre del presente año. El período sujeto a examen estuvo comprendido por el período del 1o. de Enero al 31 de Julio de 1982, cuyas operaciones se revisaron selectivamente.

Se incluyen nuestras conclusiones y recomendaciones resultantes de dicho examen.

Los procedimientos de Auditoría aplicados en la revisión fueron:

-Cerciorarse de la adhesión de objetivos, políticas y planes establecidos por la administración de la entidad.

-Estudio y evaluación del sistema de control interno.

-Cerciorarse de la aplicación contable correcta y oportuna.

-Que las ventas presentadas en los estados financieros estén correctamente valuadas.

-Evaluar la promoción de la eficiencia de operación.

En mi opinión, con base en los procedimientos y alcances practicado a este rubro, no se encontraron irregularidades de importancia que puedan modificar sustancialmente las operaciones, registros contables y controles establecidos; sin embargo, se observaron algunas deficiencias en el sistema de control interno, así como ausencia de políticas en algunos casos.

A continuación se describen las situaciones que afectan desfavorablemente los controles administrativos y operativos, presentando a --

continuación las sugerencias que consideramos mejoren los sistemas y procedimientos actuales.

- 1.- Venta de mercancía por parte del almacén directamente sin dar aviso de la operación al departamento de ventas.

Sugerencia:

Es aconsejable que el almacén no realice ventas, ya que desvirtua su función.

Como norma de control todas las ventas deben ser centralizadas a través del departamento de ventas, de esta manera se definen las funciones y responsabilidades entre el almacén y ventas evitando posibles irregularidades.

- 2.- Preferencia por parte del jefe de ventas hacia ciertos clientes, los cuales consiguen por este medio buenos descuentos y largos plazos de crédito de mercancías, y regularmente le envían obsequios a nuestro funcionario.

Sugerencia:

Es indispensable que el jefe de ventas rehuse aceptar todo tipo -

de obsequios, que dan origen a adquirir ciertas obligaciones con los clientes.

Se aconseja establecer como política en el manual, a que clientes con ciertas características se les dará crédito y a cuales descuentos. Es necesario cerciorarse de que esta política se cumpla, lo cual se logra a través de la supervisión constante del departamento de Auditoría Interna.

3.- Los sistemas con los que opera el departamento de ventas no se encuentran definidos por escrito.

Sugerencia:

Es conveniente establecer dentro del manual administrativo del departamento de ventas la descripción de los sistemas vigentes para la operación de la entidad.

Lo anterior permitirá dar a conocer al personal en forma objetiva los sistemas, procedimientos y normas para el cumplimiento de los planes de acción de la dirección, visualizando la relación y coordinación con otros departamentos, y sobre todo otorgando el mantenimiento

continuo que requieren los sistemas y procedimientos.

- 4.- Existe carencia de políticas, objetivos y sistemas para evaluar internamente al personal de Ventas.

Sugerencia:

Es necesario establecer un sistema para evaluar la actuación -- del personal, con parámetros medibles como es el desempeño, dominio de su trabajo, capacidad, responsabilidades, aptitudes y características de la persona, tales como liderazgo, madurez emocional, autoconfianza, etc.

- 5.- Carencia de descripción de responsabilidades y funciones -- del personal del departamento de Ventas.

Sugerencia:

Es indispensable que como complemento directo y básico al organigrama se establezca formalmente la descripción de responsabilidades y funciones de cada puesto.

La descripción de un puesto, debe utilizarse incluso para la selección y contratación del personal, de tal forma que se contrate al -

individuo idóneo, para hacer coincidir el perfil de la persona con las características y requisitos del puesto.

6.- El departamento de Ventas tiene a su cargo otras funciones adicionales, como la venta de material de desperdicio, incluyendo su facturación.

Sugerencia:

Es recomendable que el departamento de Ventas no tenga funciones diferentes a las que originalmente debe dedicarse.

Esto significa que mezclar las ventas de mercancía y desperdicios a la vez, pudiera dar lugar a malos manejos por parte del personal de Ventas, ya que no existe control alguno de los desperdicios que se venden.

Estos ingresos deben ser supervisados cuidadosamente, en cuanto a su cuantificación, autorización y registro.

La manera más conveniente de llevar a cabo esta operación es a través de la autorización del departamento de producción y la gestión de venta por el almacén de materias primas.

7.- Existe un continuo rechazo de Artículos terminados por parte del departamento de Ventas, ya que pasa demasiada mercancía defectuosa.

Sugerencia:

Es recomendable que el departamento de planeación supervise continuamente al departamento de control de calidad, para cerciorarse que las mercancías cumplen los requisitos mínimos de calidad.

8.- Todas las ventas a crédito son autorizadas por el jefe de ventas.

Sugerencia:

Serfa conveniente que se definan las responsabilidades en relación a la función de ventas.

También es necesario que se fijen límites de autorización que permitan controlar las Ventas a crédito. A continuación proporcionamos un tabulador para las autorizaciones, que dejamos a su consideración:

LIMITES

AUTORIZACIONES

0.00 a \$ 100,000.00	Jefe de Ventas.
\$ 100,000.00 a 5 millones	Jefe de Ventas y Controlador.
5 millones a 15 millones	Gerente General.
15 millones en adelante	Consejo de Administración.

Por otra parte cabe mencionar que los directivos de la Cfa. X, -- S.A. están concientes de la tremenda época inflacionaria por la que está pasando el país y por consiguiente el necesario abatimiento de los costos es inminente, por lo que esto se puede lograr a través de la Auditoría Integral,

Agradezco la oportunidad que se me brindó, de participar en el mejoramiento de los sistemas y procedimientos en vigor.

A T E N T A M E N T E .

Lic. Pedro Pérez García.
Contador Público Titulado.

México, D.F., Diciembre de 1982.

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

-Debido al enorme desarrollo de las empresas en general se hace más necesario para los empresarios conocer los problemas internos de su entidad, dados a conocer por una tercera persona que vea desde otro punto de vista a la empresa, y así poder tomar con mayor certeza las decisiones que convengan a los intereses de la misma.

Esta persona es el Lic. en Contaduría, en sus funciones de Auditor (Interno o Externo), quien a través de sus análisis y pruebas satisfactorias y completas, podrá juzgar a la entidad en su totalidad o en sus partes; pero viéndola en sus diferentes aspectos, ya que siempre irán entrelazados la eficiencia de operación con los registros contables, que se hacen a través de sistemas, procedimientos y hasta de las políticas que se dictan para su aplicación.

-Por lo que la Auditoría Integral, se debe entender como un servicio completo que presta el Lic. en Contaduría en su carácter de Auditor, cuando coordinadamente con el examen de los Estados Financieros y el estudio del Control Interno. Examina aspectos administrativos con el propósito de lograr incrementar la eficiencia y eficacia operativas de su cliente.

por medio de proponer las recomendaciones que considere adecuadas.

-La Auditoría Integral, representa la respuesta a la pregunta de la Dirección de la Empresa, ¿qué está ocurriendo realmente en el interior de mi empresa?. Esta incógnita representa para el Auditor un campo de acción mucho muy amplio, además de la oportunidad para aplicar eficazmente su experiencia y capacidades técnicas en todos los aspectos que comprenden a la entidad, enfocada al asesoramiento de los altos directivos para la adecuada toma de decisiones y así dar cumplimiento a cada una de las fases del proceso administrativo.

-Los objetivos de la Auditoría Integral obliga al Auditor, al estar efectuando una revisión, a:

- a.- Pensar y actuar como dueño de la empresa.
- b.- Ser dinámico y estar siempre motivado por el deseo de ser más útil.

-Con el objeto de alcanzar el éxito y brindar un servicio a la Dirección de la Empresa, se quiere tomar en cuenta algunas consideraciones:

- a.- Lograr una preparación adicional adecuada.
- b.- Tomar una actitud positiva tendiente a mejorar la eficiencia-

de los controles a efecto de lograr ahorros y aumentar productividad.

c.- Obtener apoyo de la Dirección.

d.- Seleccionar las áreas en las que existan mayores oportunidades de éxito.

e.- Informar a los interesados objetiva, clara y oportunamente.

-El Auditor deberá hacer uso de todos los recursos de que disponga para poder transmitir el informe en forma adecuada.

-Una vez evaluado el Informe (Diagnóstico) y después de haber sido discutido, se recomienda resaltar objetivamente, la causa y consecuencia de las deficiencias, y en la medida de las circunstancias el efecto que van a provocar o provocan.

La presentación del Informe deberá ser oportuna, ya que la rapidez con que se haga contribuirá grandemente a que se tomen decisiones adecuadas.

B I B L I O G R A F I A .

AUDITORIA INTERNA INTEGRAL

Juan Pamón Santillán G.

ECASA 2a. Imp. 1980.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

William P. Leonard.

DIANA 8a. Imp. 1980.

MEMORIA DEL III SIMPOSIUM NACIONAL

SOBRE AUDITORIA INTERNA OPEPACIONAL

ECASA 1980.

ADMINISTRACION INTEGRAL

Francisco Javier Laris Casillas.

CECSA 1980.

PROGRAMAS DE AUDITORIA

C.P. Francisco Javier Sánchez Alarcón.

ECASA 1979.

CONTROL INTERNO

INSTRUCCIONES PARA LLENAR EL CUESTIONARIO

C.P. Carlos Barrón Herrera.

ECASA 1979.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Lic. José Antonio Fernández Arena.

JUS, S.A. 1966.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Edwar F. Norbeck

Edi. Técnica 1972.

LA AUDITORIA INTERNA EN LAS EMPRESAS

G. E. Bennet

JUS, S.A.

DICCIONARIO DE CONTABILIDAD

Edit. Siglo Nuevo 1980.

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

Instituto Mexicano de Contadores
Públicos, A.C. 1978.

BOLETINES DE LA COMISION DE AUDITORIA OPERACIONAL

Instituto Mexicano de Contadores
Públicos., A.C.

GENERALIDADES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Carmen Gómez Michaus.
Tesis I.P.N. 1981.

**UBICACION DEL DIAGNOSTICO EN UN PROCESO
DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

Susana Apioufan Q.
Tesis I.P.N. 1982.

CONTADURIA PUBLICA

AUDITORIA INTEGRADA

C.P. Julio Di' Bella Prieto.

IMCP. 1982.

CONTADURIA PUBLICA

LA ETICA MAS ALLA DE LAS FRONTERAS

C.P. Ernesto Pomeroy L. y Victor M. Mendivil E.

IMCP. 1983.