

2Ej
82

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**FACULTAD DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION**

**La Auditoría Interna Integral y sus
Programas Aplicables al Renglón
de Recursos Humanos**

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

Que en Opción al Grado de:

LICENCIADO EN CONTADURIA

P r e s e n t a :

JORGE MERCADO PEÑA

Profr. del Seminario

C. P. GUILLERMO PRECIADO SANTANA

1 9 8 7



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

LA AUDITORIA INTERNA INTEGRAL Y SUS PROGRAMAS
 APLICABLES AL RENGLON DE
 RECURSOS HUMANOS

I N D I C E

T E M A R I O

	HOJAS	DE. A.
I.- INTRODUCCION:	2	10
I.1.- ANTECEDENTES		
I.2.- CLASIFICACION DE LAS AUDITORIAS		
II.- AUDITORIA INTERNA INTEGRAL:	11	24
II.1.- CONCEPTO		
II.2.- OBJETIVO		
II.3.- FUNCIONES		
II.4.- ATRIBUCIONES		
II.5.- METODOLOGIA		
III.- DESARROLLO DEL TRABAJO:	25	44
III.1.- ESTABLECIMIENTO DEL PROGRAMA GENERAL DE AUDITORIAS.		
III.2.- DESIGNACION DE EL TRABAJO A DESARROLLAR Y PERSONAL A CARGO.		
III.3.- ALCANCE INICIAL		
III.4.- COORDINACION CON AUDITORIA EXTERNA		
IV.- PROGRAMAS DE TRABAJO:	45	112
IV.1.- CONTROL INDIVIDUAL DE LA AUDITORIA AL RENGLON DE RECURSOS HUMANOS		
IV.2.- CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO		
IV.3.- REVISION DE LA SITUACION OPERATIVA		
IV.4.- REVISION DE LA SITUACION FINANCIERA, FISCAL Y LEGAL.		
IV.5.- REVISION DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA		
V.- RESULTADO DEL TRABAJO:	113	118
V.1.- DIAGNOSTICO Y REVISION DE HALLAZGOS		
V.2.- DISCUSION DE EL INFORME CON LOS INVOLUCRADOS.		
VI.- EL INFORME:	119	121
VII.- CONCLUSIONES:	122	124
VIII.- BIBLIOGRAFIA:	125	126

LA AUDITORIA INTERNA INTEGRAL Y SUS PROGRAMAS
APLICABLES AL RENGLÓN DE
RECURSOS HUMANOS

I.- INTRODUCCION

I.1.- ANTECEDENTES:

La responsabilidad que asume el Contador Público al emitir su opinión a través de un dictamen o un informe, motivan que esta se fundamente en una revisión realizada en forma profesional, con el apoyo que le dan el entrenamiento técnico y la -- capacidad profesional, que está obligado a adquirir y enriquecer continuamente,

El cuidado y la diligencia profesional con que ejecute su trabajo, servirán de parámetro para la credibilidad que de éste tengan los usuarios y terceros que hagan uso de nuestros servicios, asumiendo además que se realizarán con integridad e independencia mental.

Las normas de auditoría referidas anteriormente aunadas a -- las relativas a la ejecución del trabajo y a las de información, son las aceptadas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., en su boletín "C" y de acuerdo a mí -- tesis, son las que fundamentan el desarrollo del presente -- trabajo.

Al afirmar lo anterior, lo hago debido a que estoy seguro -- que la preocupación fundamental del Licenciado en Contaduría que ha enfocado su actividad profesional dentro de el campo de la Auditoría, es la de proporcionar un servicio integral que satisfaga en primera instancia, su confianza sobre las actividades o eventos que está revisando y fortalecer -

la opinión que se derivará del trabajo realizado, así -- como las recomendaciones y comentarios de alta calidad profesional que estará en condiciones de ofrecer, dada la bastedad con que ha satisfecho y fundamentado su actuación en la entidad que requirirlo de sus servicios.

El hecho categórico de la afirmación que hace el Contador Público cuando expresa en el texto de su dictamen: "He -- examinado el Balance General de la Clá. X., S. A., al, y los estados de resultados y de cambios en la situación financiera que le son relativos por el año que terminó en esa fecha. Mi examen se efectuó de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas y en consecuencia incluyo las pruebas de los registros de contabilidad y los otros procedimientos de auditoría -- que consideré necesarios en las circunstancias.

Infiere para el lector que la persona que efectúa tal -- afirmación lo hace con pleno conocimiento de causa y asumiendo la responsabilidad de su dicho por las consecuencias que pudiera traer a los involucrados o interesados -- en la información financiera que se está dictaminando.

Encaminando mi redacción al tema que nos ocupa dire que -- la misma responsabilidad asume el auditor interno, cuando el resultado de su trabajo le lleva a concluir (dadas las evidencias), que ha encontrado operaciones fraudulentas, desfalcos o desviaciones importantes que tenga que in-- concluir en su informe y que dejarán en entredicho la inte-- gridad y reputación de una persona, departamento, función etc.

Igual responsabilidad se atrae el auditor operacional, -- cuando su opinión es escuchada y aceptada por quién requirirlo de sus servicios. La aceptación traerá consigo cambios

en la organización y esto motivará un gasto cuyo beneficio es esperado en virtud de la credibilidad depositada en el profesional cuyas observaciones provocarán el cambio.

Así podríamos seguir hablando del Auditor Administrativo, del Auditor Fiscal, del Auditor Gubernamental en fin, la reputación ganada por las anteriores generaciones de contadores públicos que ejercieron o ejercen la auditoría, crean una responsabilidad mayor en las actuales, puesto que la calidad y deversidad de servicios proporcionados por aquéllos han hecho poco a poco que la opinión y concepto "policia" que se tenía al escuchar la palabra auditoría, tenga un giro de 360° y sea hoy por hoy considerada como una herramienta necesaria (si no es que indispensable), para la administración de las entidades públicas ó privadas.

Por lo tanto considero que toda revisión efectuada por un Contador Público, debe de ser realizada en forma integral y de acuerdo con las normas de auditoría generalmente --- aceptadas.

Esto quiere decir que el examen o evaluación que efectúe el Contador Público, como auditor en cualquiera de sus modalidades, deberá de incluir dentro de sus programas lo siguiente:

- Revisión de la Situación Operativa
- Revisión de la Situación Financiera
- Revisión de la Situación Administrativa
- Estudio y evaluación del Control Interno
- Las propias del servicio que esté prestando.

(El orden no infliere importancia)

Realizado de esta manera el trabajo de auditoría, se verá enriquecido con toda la información que se allegue el auditor durante su intervención y que consecuentemente fortalecerá su opinión final que emita al respecto.

Para fundamentar más lo ya expuesto diré que la inter--- relación que guardán entre sí todas las operaciones efectuadas por una Empresa en un periodo determinado, motivan aún más el que el trabajo debe de ser realizado en forma integral.

La extensión, profundidad y el alcance que cada auditor--- dé a los procedimientos y técnicas de auditoría durante su intervención, así como el ámbito desde el cual se realice ésta, y el objetivo solicitado por quien contrató nuestros servicios marcarán las diferencias entre cada tipo de auditoría.

Es importante aceptar que muchas veces el cliente no solicita expresamente que se efectúe una auditoría en forma integral, puesto que el concepto ni siquiera es conocido por él, menos aún los beneficios que traerá consigo la realización del trabajo en forma integral. El cliente se conformará con que:

- El dictamen sea limpio
- El informe no señale deficiencias importantes
- El dictamen se presente en el plazo mercado por la ley.
- Las soluciones, recomendaciones o sugerencias no impliquen un costo alto en su implantación.

En este punto y en vista de los requerimientos de nuestro cliente aunados al: Costo, Tiempo e inversión de recursos humanos, que para el despacho de auditores o para la propia empresa repercuten al realizar la auditoría en forma integral, motivan que el auditor continúe eligiendo la manera tradicional para efectuar su trabajo.

En virtud de lo anterior, será responsabilidad del Licenciado en Contaduría, la de promover el desarrollo de su trabajo en forma integral (de acuerdo a las normas de auditoría ya comentadas).

El realizar el trabajo de auditoría en forma integral -- se ha acentuado más dentro de la auditoría interna, debido-

principalmente al tiempo que tienen los auditores para aplicarla dentro de la entidad, a la cual prestan sus servicios y que les permite encuadrarla en su programa general de auditorías, así como el profundo conocimiento que tienen de la misma.

Otro factor que facilita que el Auditor Interno, sea también integral, es que cuando está revisando algún rubro, sistema, operación o actividad en forma individual, generalmente debe trazar un esquema operativo, administrativo, financiero y fiscal de la actividad en su conjunto, lo que lleva a que finalmente el trabajo que efectúe lo haga en forma integral.

Lo anterior motivará que cuando exista un departamento de Auditoría Interna dentro de la entidad sujeta a dictamen por parte de auditores externos, será una prerrogativa de éstos el realizar también su trabajo en forma integral o examinar la suficiencia de los programas de los auditores internos, y en base a esto fijar: Alcance, Extensión y profundidad de su trabajo.

Mucho se podría seguir argumentando en pro ó en contra de la auditoría integral, pero considero que con lo expuesto he fundamentado la idea que motivó el desarrollo de presente trabajo, y que a partir del capítulo II, ejemplifico en forma más amplia, enfocándome en específico al auditor inter no integral.

1.2).- CLASIFICACIÓN DE LAS AUDITORIAS:

Esperando que el trabajo que estoy desarrollando, sea leído alguna vez por personas que desconozcan en absoluto el tema de auditoría en general, y con el propósito de ir particularizando cada vez más hasta llegar al punto que nos ocupa, considero importante hacer una clasificación de las auditorías y expresar en forma general su concepto y el ámbito en que se desarrollen.

Hablaré en primer lugar de el Concepto Universal de Auditoría que me fué enseñado en la Facultad y que dice:

"Auditoría es el examen crítico y constructivo de --
determinados eventos individuales ó colectivos, con:
el objeto de emitir una opinión respecto de ellos -
y/o promover la implantación de medidas que se juz-
guen convenientes para mejorarlas".

La Auditoría desde el punto de vista de la Contaduría --
Pública se clasifica en:

- | | |
|--|--|
| 1.- Auditorías
Especiales | 1.1 Auditoría Operacional
1.2 Auditoría Administrativa
1.3 Auditoría Financiera. |
| 2.- Auditorías
Detalladas. | 2.1 Para fines de compra de una
empresa.
2.2 Para fines de fusión de so-
ciedades mercantiles
2.3 Para fines laborales |
| 3.- Auditorías
de Estados
Financieros. | 3.1 Para fines Fiscales. |

Por el ámbito en que se desarrolla la auditoría, se --
clasifica en:

- Auditoría Externa
- Auditoría Interna

La definición de cada una:

"Auditoría Externa: Es la actividad profesional que --
consiste en el examen crítico y constructivo de una en-
tidad, con el objeto de emitir una opinión independien-
te respecto a su situación financiera, administrativa-
y operativa".

"Auditoría Interna, es el examen sistemático de las --
operaciones y registros de una organización efectuada-

por sus empleados con el fin de verificar, revisar e informar sobre los hechos relativos a la posición financiera y operacional".

En Estas dos definiciones cabe hacer mención que los programas de auditoría interna pueden ser realizados también por un despacho de Auditores Externos, que en mi particular --- opinión garantiza para el usuario la independencia mental en el trabajo realizado.

Ambas Auditorías pueden realizar los trabajos enumerados en la clasificación de la auditoría, desde el punto de vista de la Contaduría Pública.

La excepción se dará cuando el objetivo del trabajo sea la emisión de un dictamen o de una opinión independiente en cuyo caso quedará excluida la Auditoría Interna, como provee dor del servicio.

Así mismo dentro de la clasificación de Auditorías, desde el punto de vista contable, encontramos a las denominadas como auditorías especiales y que són:

- Auditoría Operacional
- Auditoría Administrativa
- Auditoría Financiera.

La definición de cada una de ellas es la siguiente:

Auditoría Operacional: Es el examen del flujo de las transacciones llevadas a cabo en una o varias áreas funcionales de la estructura de una empresa, con el propósito de incrementar la eficacia y la eficiencia operativa, a través --- de proponer las recomendaciones que se consideren adecuadas.

Auditoría Administrativa: Es la revisión objetiva metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la Institución

Auditoría Financiera: Es la revisión de la Estructura -- Financiera enfocada a la verificación del apego a las po líticas preescritas por la entidad y la evaluación del - cumplimiento de los objetivos trazados por la administra ción .

Existen otro tipo de Auditorías de carácter especial y cu ya definición no es congruente con las ya analizadas y - que son catalogadas por el tipo de servicio que propor-- cionan, Estas son:

Auditoría Gubernamental

Auditoría Fiscal

La Auditoría Gubernamental: se puede equiparar con el - servicio que para entidades privadas presta la audito-- ría Interna.

La Auditoría Fiscal: Consiste en la vigilancia que ejer cén las autoridades fiscales , con el objeto de compro-- bar el cumplimiento de las obligaciones fiscales de -- parte del contribuyente y en su caso fincar responsabi-- lidades sobre los hechos u omisiones que detecte durante su revisión.

Para Estos dos tipos de Auditoría también es aplicable-- el concepto de Auditoría Integral, dadas las caracte-- rísticas del servicio que prestan al país, las entida-- des revisadas por la Auditoría Gubernamental, y por -- las consecuencias que trae el levantamiento de el Acta Fiscal, cuando en su texto se incluyen actos u omisio-- nes graves que en su caso pudieran llegar a la pena -- corporal de los afectados.

El servicio característico que presta la auditoría ex-- terna es el de la Auditoría de Estados Financieros y - que consiste en:

El examen independiente de los Estados Financie-- ros preparados por la Administración de la ---

entidad, con el objeto de emitir una opinión respecto a su razonabilidad de acuerdo a principios de contabilidad aplicados sobre bases consistentes.

Las definiciones y conceptos presentados anteriormente se enfocan a los tipos de auditoría mas conocidos y que en específico interesan para el desarrollo del presente trabajo, puesto que ya hemos hablado de los tipos de auditoría que intervienen en el desarrollo del trabajo en forma integral y que son:

Auditoría Operacional
Auditoría Administrativa
Auditoría Financiera

Y la Auditoría Interna que para el caso que nos ocupa -- será el enfoque desde la cual analizaremos el presente trabajo.

II.- AUDITORIA INTERNA INTEGRAL.

II.1).- CONCEPTO:

Con el objeto de adentrarme mas en el tema es que adopto desde este punto, el nombre de Auditoria Interna Integral para proseguir el desarrollo del trabajo; Reitero la -- aclaración de que la auditoria interna integral no es -- privativa de la auditoria interna, pues bien algún otro- compañero podrá hablar de la Auditoria Externa Integral- o de la Auditoria Operacional integral etc.

Consecuentemente con lo anterior, es conveniente definir qué es la Auditoria Integral. De aquí podemos partir a -- dos conceptos que consideran:

- La Auditoria Integral como profesión independien te.
- La Auditoria Integral como la aplicación de pro- cedimientos operacionales administrativos y --- financieros desarrollados en forma conjunta.

Se puede aceptar ambos conceptos puesto que existen ba- ses para hacerlo. En el primer caso diremos que existen normas y procedimientos de auditoria enfocados a la audi toria integral como profesión, y la definición que encon- tre de ésta es la siguiente:

Auditoria Integral: Es una actividad independiente- de evaluación de una organización, mediante la revi- sión de su contabilidad, finanzas y otras operacio- nes que sirven de base a la Administración de la -- Empresa.

En el segundo caso ya hemos argumentado el porqué-- se debe de considerar que un trabajo de auditoria - será completo de conformidad con las normas de audi toria generalmente aceptadas, cuando el procedimien- to se realice en forma integral.

La definición para Auditoria Integral como procedi-

miento es la siguiente:

Es una actividad profesional que engloba los objetivos individuales de auditoría para una entidad, alguna operación o función en específico, desarrollando en forma conjunta programas de auditoría financiera operacional administrativa y de estudio y evaluación del control interno existente.

En virtud de que el enfoque del presente trabajo es referido a una función (Recursos Humanos), la definición que les es aplicable es la anterior a la que solo faltara agregarle las características de el concepto de Auditoría Interna, que ya mencioné en el capítulo anterior, para que tengamos la definición de:

Auditoría Interna Integral aplicada al Renglon de Recursos-Humanos: Es la actividad profesional que engloba los objetivos individuales de auditoría interna para revisar en forma integral la función de Recursos Humanos, desarrollando en forma conjunta programas de Auditoría Financiera Operacional, administrativa de estudio y evaluación del control interno existente.

II. 2).- OBJETIVO:

El objetivo de la Auditoría Integral en específico es el de proporcionar un servicio útil y oportuno para comprobar el correcto control y aplicación secuencial e integral de las operaciones de la empresa, observando y sugiriendo mejoras a los sistemas de control interno y la operación de la misma.

A Este objetivo hay que sumarle los inherentes a la Auditoría Interna y que son:

Objetivo Principal:

Participar decisivamente en la gestión administrativa de la empresa, proporcionando ayuda a los niveles jerárquicos de primera línea, por medio de exámenes sistematicos

y efectivos de sus áreas de responsabilidad y suminis --
trando análisis, objetivos, evaluaciones técnicas, re-
comendaciones y comentarios de alta calidad profe
sional, respecto a las operaciones realizadas.

Objetos Secundarios:

- Comprobar la eficiente y correcta aplicación de los con-
troles operativos contables y administrativos estable-
cidos. Determinar el grado de razonabilidad, estabilidad
y severidad del sistema de control establecido.
- Asegurarse que los activos de la empresa estén debida---
mente controlados y salvaguardados contra todo tipo de
riesgo. Verificar el adecuado rendimiento y aprovecha-
miento de estos recursos.
- Cerciorarse de la confiabilidad de los sistemas de con-
trol e informática. Veterminar la operatividad, preci-
sión y veracidad de los reportes para cualquier fin o
propósito.
- Confirmar el cumplimiento satisfactorio de poltticas,-
planes, normas y procedimientos establecidos, valorar-
la calidad de ejecución y el grado de eficiencia en el
desempeño de las funciones, operacionales y activida--
des asignadas.
- Determinar el grado de contribución de la estructura -
de la consecución de los objetivos de la empresa. -
Constatar que exista un adecuado equilibrio de recursos
una efectiva comunicación y una adecuada --
coordinación de esfuerzos, probar la agilidad, fa-
cilidad y seguridad de los sistemas y --
procedimientos y metodos de trabajo, comprobar ---

que las responsabilidades estén claramente asignadas y -- exista una división precisa de funciones.

Para que los objetivos descritos anteriormente, se puedan cumplir eficientemente, es necesario que exista consistencia en los procedimientos y que éstos se efectúen en forma conjunta y secuencial, pues será precisamente la concatenación de la aplicación de los procedimientos y técnicas de auditoría, las que le den al trabajo realizado, el carácter de integral y en consecuencia se provoque la satisfacción del auditor en cuanto a la seguridad de la actividad -- que está revisando y proporcione dentro de su informe el panorama general de la situación financiera, operativa y administrativa que tenga la empresa al momento -- de su intervención, así mismo podrá notificar a la alta -- dirección sobre el resultado del estudio y evaluación del control interno.

Los objetivos que relacioné anteriormente, son de carácter general para toda la actividad de auditoría interna integral y deberán establecerse objetivos particulares para cada -- operación o función que se sujete al examen de auditoría.

II.3).- FUNCIONES:

Las funciones que el Departamento de Auditoría Interna y -- en específico cuando se pretende que el servicio se realice en forma integral, dependerán de las atribuciones y responsabilidades que delegue en él la Dirección de la Entidad -- y que analizaremos mas adelante.

En forma general las funciones de la Auditoría Interna Integral serán las siguientes:

- Elaborar y planear el programa de auditorías para revisar satisfactoria y eficientemente las funciones de la empresa, jerarquizándolas de acuerdo a su importancia y tomando en cuenta su significación económica y riesgo de operación.
- Elaborar los programas de Auditoría Integral que sean aplicables a cada área o función que se pretenda auditar según el programa de auditorías.
- Fijar la extensión y alcance de los procedimientos y técnicas de auditoría aplicables en forma integral y en función a los Recursos Financieros y Humanos con que se cuente en la Empresa.
- Realizar y supervisar su trabajo con cuidado y diligencia profesional.
- Suministrar a los administradores de las áreas auditadas, índices financieros de control y -- administración que les permitan realizar eficientemente sus funciones.
- Informar al nivel jerárquico superior, sobre las deficiencias detectadas en las funciones de la empresa que ha revisado.
- Promover la eficiencia operativa, financiera y administrativa.
- Provocar la adherencia y cumplimiento de las políticas establecidas por la administración.
- Reforzar el Sistema de Control Interno existente y probar la suficiencia del mismo
- Ser parte del proceso administrativo y elemento de calidad para la toma de decisiones.

Al igual que los objetivos, las funciones generales detalladas anteriormente, se ampliarán y adecuarán ante los cambios que dicte la administración de la entidad

y por las características específicas de cada área o función auditada.

El alcance y extensión de estas funciones también estarán sujetas a el tamaño de la entidad a la que se preste el servicio y a las partidas presupuestales que se asignen al Departamento de Auditoría Interna.

Otro factor que interviene en el establecimiento de las funciones de auditoría interna integral, es la relación y cooperación que debe tener con los auditores externos cuya intervención afectará la programación y alcance que fijó originalmente el Departamento de Auditoría Interna.

II.4).- ATRIBUCIONES:

Hasta este momento he estado hablando de las metas, funciones y actividades de un auditor interno integral, -- así como de las normas que rigen su actividad profesional pero ahora debo de referirme a un punto muy importante para que todo lo explicado se pueda lograr y este es, Las Atribuciones.

He dicho que la Auditoría Interna Integral, debe de ser considerada como una herramienta de la administración y por consiguiente como parte activa dentro del proceso administrativo, por lo tanto será de mucha importancia que la alta dirección o el comité encargado de fijar las atribuciones dentro de una entidad, entienda la trascendencia que implica, en especial asignarlas a el área de Auditoría Interna Integral.

Lo anterior debido a que la actividad de auditoría, por lo general no es del agrado de el resto de los integrantes de la organización, puesto que a nadie le gusta que se le revise su trabajo, y mucho menos que se le diga como hacerlo, aún cuando los revisados sean gente con estudios --

profesionales y que aparentemente entienden la necesidad que tiene la empresa de comprobar la sana operacion de sus actividades.

El factor autoridad combinado con el elemento humano, en varias ocasiones resulta contra-productente, debido a que no todos estamos acostumbrados o no tenemos la capacidad para ejercerla, asi como por otro lado, no todos podemos o aceptamos que esta autoridad sea aplicada sobre nosotros

En cualquier actividad todo exceso es malo, por lo que - la Direccion General, o el comite encargado de fijar las atribuciones dentro de la entidad, debe considerar lo anterior y ubicar en el organigrama al Auditor Interno -- Integral, donde su linea de autoridad no sea excesiva, o tan pobre que no pueda cumplir adecuadamente con sus funciones, la mayoria de los autores coinciden en que el Auditor Interno debe ubicarse a nivel Staff, o sea sin autoridad directa sobre el resto de los niveles de la Compania, pero si proporcionando servicio a la Direccion General, quien sera en ultima instancia y en virtud de los informes del auditor interno, quien decida y ejerza la autoridad sobre el resto de la empresa.

Otra interrogante que debe tomarse en cuenta antes de fijar las atribuciones es:

¿Quien va ha ejercer la función de Auditoria Interna -- Integral?.

Esta pregunta nos obliga a considerar al denominado perfil del puesto del Auditor Interno Integral y cuyas características de acuerdo a mi evaluación son las siguientes:

- El puesto deberá ser cubierto primordialmente por un Licenciado en Contaduría; Algunos autores con-

emplan a la Auditoría Interna Integral como una actividad - inter-disciplinaria o sea que permite la participación de - otras profesiones como son:

- El Licenciado en Administración
- El Licenciado en Relaciones Industriales
- El Ingeniero en Sistemas
- El Abogado
- Etc.

Pero siempre todos Estos profesionales coordinados por el Licenciado en Contaduría.

- . La Capacidad profesional debe ser otro rasgo que - distinga al Auditor Interno Integral, pues erá -- ésta aunada a las otras características, las que crean el marco de credibilidad y confianza que se dé a su trabajo.
- . El Liderazgo para que la función sea desarrollada - eficientemente, el Auditor Interno Integral, debe - de ejercer dentro del grupo las características de líder formal e informal que lleve la pauta, que defina el trabajo, que acepte y moldee sugerencias - que se responsabilice de su operación y sobre todo que genere motivación e incentivos.
- . Mente analítica y capacidad para crear, son características que perfilan claramente al ocupante de este puesto, debido a que realizará su actividad - en campos que quizá no conozca, pero que al analizarlos pueda definirlos con claridad y le permitan familiarizarse con ellos y empezar a crear la solución óptima para resolver los problemas que se presenten.
- . Estudio continuo y espíritu de investigación deben de estar presentes en el Auditor Integral, puesto que deberá de actualizarse continuamente e inte--

rriorizarse aún cuando no profundamente en la operación que esté revisando y que aunado a un deseo -- de investigación y de "jalar el hilo que desenrede - la madeja", provocarán una opinión profesional de - alta calidad.

- . Aceptar la crítica y generar la autocrítica, tener sentido común, madurez emocional y amplitud de criterio, son otras cualidades importantes que se -- engloban dentro del perfil del auditor interno integral.

Las cualidades referidas anteriormente son enfocadas a la personalidad del auditor, pero también debemos considerar las características profesionales de éste y que son:

- . Tener título profesional, poseer ética profesional - y especializarse en auditoría.

En sí estas son las características más importantes que en forma general son aplicables a el perfil del Auditor Interno Integral, cabe hacerse la aclaración que son enun-
ciativas aún cuando no limitativas, puesto que podrán au-
mentarse o disminuirse e inclusive considerarse otras, -
todo esto de acuerdo a la empresa de que se trate, al gi-
ro y a las necesidades y en algunos casos hasta de la --
mentalidad de los directivos de la misma.

Otros factores que igualmente deben considerarse para fi-
jar las atribuciones son:

- El presupuesto
- El tamaño, giro y necesidades de la Cia.

El presupuesto al igual que la autoridad debe otorgarse -
sin excesos, es decir no debe ser tan amplio que lesione-
financieramente a la entidad, ni tan pobre que limite al-
auditor en el cumplimiento de sus funciones.

Por lo tanto el presupuesto debe ser considerado - - -

a la par de fijar las atribuciones del auditor, tomando - en cuenta los otros factores como son el tamaño de la empresa, su actividad y las necesidades primordiales para - que exista la función de auditoría interna integral.

Así si dentro de sus atribuciones estarán en viajar a -- cualquier punto de la República (y en algunos casos fuera de ella), a verificar cobranzas, ventas, inventarios-fondos, administración de sucursales etc., deberá considerarse esto dentro del presupuesto de egresos de la entidad, con el objeto de que el auditor pueda hacer uso - de los recursos asignados en el tiempo y plazos que haya fijado en su programa.

Finalmente es necesario que quien asigne las atribuciones considere que la más importante de todas será la independencia de movimientos que en especial y diferentemente a otras áreas debe de gozar el auditor interno integral para desempeñar su trabajo. Esto es en el sentido de que el auditor no puede estar supeditado (como otros departamentos), a que se le autorice el actuar o no en alguna área - de la empresa, alegando que no compete a sus funciones, - puesto que esto retrasaría su programa, y limitaría su actuación, por lo tanto es necesario además de la independencia de movimiento que el auditor cuente con el respaldo - absoluto de la Dirección General, quien será en última instancia ante quien se rendirán cuentas.

Lo anterior reiteramos, no quiere decir que el auditor sea intocable o que se vuelva prepotente, puesto que como ya - comentamos no tiene ninguna autoridad directa sobre la línea y los niveles del organigrama general de la empresa - pero sí es necesario (si no es que indispensable), que -- pueda ejecutar libremente su trabajo.

Las atribuciones son las siguientes:

- El auditor interno integral, podrá actuar con independencia de acción, respecto a las demás divisiones administrativas, productivas y de servicio de la entidad.
- El Auditor Interno Integral, tendrá libre acceso en cualquier tiempo y horario a las oficinas, almacenes, depósitos, automóviles y equipo de transporte que sea propiedad de la empresa o que se encuentre dentro del local de la misma.
- También tendrá libre acceso y podrá examinar el contenido de todos los libros, registros y documentos, incluso Actas de Consejo de Dirección, así como verificar las existencias de bienes, valores y demás activos de la entidad.
- Tendrá libre acceso en cualquier momento a la contabilidad archivos y documentos de la Empresa, así como a otras fuentes de información relacionadas con la misma.
- Se otorgarán poderes especiales por parte del Consejo de Administración para representar legalmente a la Empresa, para poder actuar en forma preventiva en pleitos y cobranzas judiciales y extra judiciales y para solicitar información respecto a actos o actividades que impliquen a la empresa, y que se requiera autenticar el poder concedido para tales efectos.
- Podrán requerir cooperación de cualquier funcionario o empleado de la empresa.
- Podrán intervenir las Cajas de Seguridad y las funciones de caja general dentro de la entidad.
- Tendrán acceso directo a la correspondencia de la entidad.
- Podrán estar presentes en las juntas de trabajo generales o individuales que realicen los diferentes departamentos.

- Podrán participar conjunta o separadamente con los Departamentos de Seguridad.

Pudiera decirse que las atribuciones señaladas anteriormente son amplias y que su cobertura abarca casi todos los puntos, en los que intervendría un auditor interno, no obstante, vuelvo a repetir que éstos estarán en función de las necesidades y características de cada empresa.

Finalizando ya con el tema de Atribuciones, diré que es conveniente que una vez que han sido asignadas y aprobadas deberán ser dadas a conocer a los Titulares de cada Departamento y éstos a su vez al personal que tienen a su cargo con el objeto de que estén enterados y cuando los auditores se encuentren desarrollando su trabajo, cuenten con la cooperación en los términos y límites de sus atribuciones.

II,5).- METODOLOGIA:

El método de trabajo que establezca el Auditor Interno Integral, será una clave para conseguir con éxito o fracaso sus metas u objetivos, puesto que un programa bien planeado y correctamente delineado facilitará enormemente el desempeño de sus funciones.

La metodología que el Auditor Interno adopte, deberá además de proporcionarle información suficiente y competente que fundamente su opinión y le conduzca a establecer un diagnóstico sobre la operación revisada y finalmente a informar sobre los hechos o evidencias encontradas y proporcionar sugerencias y recomendaciones de alta calidad profesional.

Para fijar su método de trabajo el Auditor deberá fijar alcances a los objetivos del mismo, los cuales podrá ir estableciendo o ampliando de acuerdo a las circunstancias y a la función o actividad que esté analizando.

Considero que la metodología aplicable para la Auditoría Interna Integral, es la que indica el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., para la Auditoría Operacional -

en el boletín 2, y que consiste en:

Familiarización:

- Estudio Ambiental
- Estudio de la Gestión Administrativa
- Visita a las Instalaciones

Investigación y Análisis:

- Entrevistas
- Evaluación de la Gestión Administrativa
- Examen de la Documentación

Diagnóstico:

- Fase Creativa
- Verificación de Hallazgos
- Elaboración del Informe
- Discusión del borrador del informe con involucrados
- Informe definitivo

Como parte inicial del trabajo de revisión, el Auditor Interno deberá identificarse con la función que va a auditar. Esto lo logra a través de la familiarización que es el primer punto de la metodología y que comprenderá dentro de su programa la visita a las instalaciones y conocer la infraestructura con que se cuenta en la empresa para dicha función, así mismo realizar un estudio del ambiente y evaluación de la gestión administrativa. Realizar esta etapa de familiarización -- resultará de gran utilidad para el auditor, puesto que podrá conocer aspectos generales que intervendrán durante todo el proceso de su revisión y que en muchos casos le darán la pauta -- para obtener evidencia primaria con la cual sustentar el resto de su trabajo.

Una vez conocida la función auditada, el auditor procederá a -- analizar y a examinar la documentación relativa, y a realizar -- entrevistas con los miembros de la entidad que intervienen -- directa o indirectamente dentro de la operación examinada; --- utilizar esta herramienta (entrevista), es importante, pero --

debe hacerse con una planeación adecuada y de tal forma que -
le permitan allegarse de los elementos necesarios a través
de un cuestionario concreto y enfocado a resultados y que en
el menor tiempo necesario le entreguen información veraz y --
oportuna, igualmente en esta fase deberá efectuar una evalua-
ción en detalle de la gestión administrativa.

El diagnóstico está formado por el producto semi terminado y-
terminado de toda la revisión del Auditor Interno Integral,
puesto que en esta fase se sumarán los hallazgos encontra-
dos y se conformarán en el borrador del informe, el cual se -
pondrá a discusión con los afectados o involucrados, quienes-
podrán aportar comentarios y observaciones que enriquecerán-
el informe, que como resultado final del trabajo contendrá la-
opinión del auditor respecto a la función auditada, así como
los hechos u observaciones detectados en el desarrollo del tra-
bajo.

La Metodología deberá adaptarse a cada función que se revise,-
considerando las características de la misma; Los programas --
individuales de trabajo, así como la Metodología Aplicable al
Renglon de Recursos Humanos, se describirán en el punto IV de
esta tesis.

III.- DESARROLLO DEL TRABAJO:

III.1).- ESTABLECIMIENTO DEL PROGRAMA GENERAL DE AUDITORIAS.

Planeación es la palabra clave para el éxito de cualquier actividad; En el caso de la Auditoría Interna Integral, planear el trabajo a desarrollar es una obligación que tiene el Auditor para llevar a buen término su intervención en la empresa.

Los pronunciamientos que respecto a la planeación y supervisión del trabajo de auditoría, hace el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., (I.M.C.P.), son muy claros en sus señalamientos, indicándonos que:

"Para planear adecuadamente el trabajo de auditoría, el auditor debe conocer:

- a) Los objetivos, condiciones y limitaciones del trabajo en concreto, que se va a realizar.
- b) Las características particulares de la Empresa cuya información financiera se examina, incluyendo dentro de este concepto las características de operación, sus condiciones jurídicas y el sistema de control interno existente".

Así mismo menciona que:

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

"El Auditor debe dejar evidencia en sus papeles de trabajo de haber planeado la auditoría".

Como se puede apreciar el I.M.C.P., al normar la actuación profesional del auditor, es terminante al señalar la obligación que tiene éste de planear adecuadamente su trabajo; al hablar sobre las funciones del Auditor Interno Integral, en el capítulo II.3, indique que una de éstas es la de elaborar y planear el programa

de auditorías para revisar satisfactoria y eficientemente - las funciones de la empresa, por lo que al desarrollar esta función el auditor estará cumpliendo con la normatividad mencionada.

¿Qué es el Programa General de Auditorías?

Consiste en la ordenación racional metódica y pormenorizada de los procedimientos generales de auditoría, aceptados universalmente y que serán aplicados en forma parcial o total - durante el desarrollo del trabajo de auditoría.

El programa debe de estar estructurado de tal forma que permitan al auditor conocer el avance de su actuación y el tiempo que le ha tomado el efectuarlo, con el objeto de optimizar en forma eficaz la realización de su trabajo de tal forma que pueda cubrir la totalidad del programa establecido.

Para que se lleve a cabo la función de auditoría, de planear el trabajo, y para efectos de esta tesis, estoy aceptando la clasificación de las auditorías que menciona el Boletín No. - 1305 del 30 de enero de 1985, del Colegio de Contadores Públicos de México, A. C., en un artículo del C.P. Victor Paniagua Bravo, en la página 4 figura 4, y que reproduzco en - la lámina No.1, de esta tesis.

La gráfica señala la clasificación de las auditorías administrativas (y que para este caso se aplica como sinónimo de Auditoría Integral).

Como vemos se hace una división de las auditorías, considerándolas como:

- Secuenciales
- No Secuenciales

Las Auditorías son Secuenciales, cuando los eventos, funciones u operaciones guardan una relación que permita concatenarlos entre sí conforme se vayan revisando.

Las Auditorías son No Secuenciales, cuando el fin que se persigue al desarrollarlas es específico e individual y encaminado a informar sobre lo detectado, sin que se persiga (aún y cuando pueda ser la pauta), continuar con la revisión de otras áreas.

El programa para ambos casos será en forma integral y contendrá los puntos de revisión que señalamos anteriormente o sea :

- Revisión de la Situación Operativa
- Revisión de la Situación Administrativa
- Revisión de la Situación Financiera
- Estudio y evaluación del Control Interno

Otra circunstancia que tiene que considerarse para elaborar un programa de auditoría es que éste debe ser flexible y dinámico, de tal forma que pueda ser modificado de acuerdo a las necesidades de quien realice directamente el trabajo, de acuerdo a las siguientes bases:

- Toda modificación que sufra el programa durante el desarrollo del trabajo o que se prevea pueda surgir en alguna etapa del mismo, deberá ser comunicada de inmediato al nivel superior jerárquico.
- La observancia de lo anterior, no es excusa para no mencionarlo en el informe.
- " Cualquier limitación del programa deberá ser suplida por la iniciativa privada del Auditor, así como por la imaginación y sentido de la Auditoría".
- El programa deberá de servir de guía, con el propósito de evitar que se incurra en omisiones o repeticiones.
- Además el programa deberá de servir de estímulo a la imaginación del auditor interno, con el fin de sugerirle por analogía otros procedimientos o evaluaciones que debieran efectuarse.

Una consideración muy importante respecto a la elaboración del programa, es la referida a la confidencialidad, custodia e impredecibilidad del mismo, por lo que para su elaboración deberán tomarse en consideración (entre otros), los siguientes puntos:

Cuando el organigrama de una empresa contempla en su estructura a un departamento de Auditoría, el resto de los departamentos sabe que serán sujetos de revisión por parte de los Auditores, por lo que estarán pendientes de la fecha en que se presenten, los procedimientos que efectúen, la documentación que soliciten, en fin todo con el propósito de que la próxima vez no sean sorprendidos en errores, esta situación no debe permitirle al auditor interno puesto que lo peor que puede pasarle es precisamente que su trabajo se vuelva predecible y que en consecuencia reciba información viciada y distorsionada de la realidad que guarda o guardó el Departamento auditado.

Es provechoso que en la entidad estén conscientes de que serán considerados en el programa de auditorías, lo importante es que no sepan cuando, por lo que es recomendable que el programa general de auditorías sea elaborado por el Auditor General y presentado a su consideración a la Dirección General, quien será el único nivel jerárquico que tenga copia del programa y que en consecuencia conozca los movimientos del Departamento de Auditoría.

Además de la dirección general, en el Departamento de Auditoría se custodiará el programa y de él tendrán conocimiento el resto de los auditores, quienes estarán conscientes de la confidencialidad con que debe manejarse Este documento.

Además de lo ya señalado, el Auditor deberá tener en consideración otros factores que inciden en el establecimiento de el programa general de auditorías y que son:

Conocer anticipadamente los programas de desarrollo o de ---

Austeridad que tenga la Dirección General, con el propósito de que si ésta ha decidido ampliar el organigrama o las funciones de algún departamento de nueva creación o que absorba las de otro que desaparece, el Departamento de Auditoría considere dentro del programa de revisión estas situaciones, y asigne tiempo y personal para que realice la auditoría, contemplando en sus procedimientos las mejoras, adiciones o disminuciones.

El tamaño de la Empresa será otro factor a considerar antes de elaborar el programa de auditoría, puesto que si la empresa es pequeña, mediana o grande, habrá que adecuar al programa de tal forma que se cubra la totalidad de las funciones de la entidad y se considere tiempo y personal para hacerlo,

El presupuesto y personal de auditoría que participe en la revisión, serán otros factores a considerar y que influirán determinadamente en la elaboración del programa, por lo que las partidas presupuestarias deberán ser conocidas por el auditor que en base a esto planeará sus visitas y organizará a su personal.

En forma General aún cuando no limitativa, he señalado los puntos que debe de tener en consideración el auditor antes de proceder a elaborar su programa de trabajo, por lo que solo me resta comentar la estructuración del programa, misma que en el siguiente punto describo.

III.2).- DESIGNACIÓN DEL TRABAJO A DESARROLLAR Y PERSONAL A CARGO.

Hechas las consideraciones anteriores, el Auditor General, elaborará el Programa General de Auditorías, tomando como base:

- El Programa General de Auditorías del año anterior.
- La extensión y profundidad de los procedimientos aplicados.
- El resultado y comentarios recibidos de los informes emitidos.

- Las necesidades específicas de la Empresa.
- Nueva evidencia o necesidad de ampliar el alcance inicial
- Trabajos inconclusos
- La rotación del personal de auditoría que participó en - cada revisión .

Es conveniente que el Auditor General elabore el programa asis-
tido por los Auditores que ejercen la labor de supervisión del-
trabajo, puesto que sus opiniones enriquecerán las asignaciones
de auditorías y fijarán las bases para los alcances y objeti-
vos iniciales.

Para estructurar el programa general de auditorías, los partici-
pantes deben de partir de lo general hasta lo particular, si-
guiendo una secuencia lógica y jerarquizando los niveles -
de riesgo que entrañe cada departamento o sección de estudio --
los factores de riesgo y jerarquía de las funciones a auditar -
se medirán tomando en consideración los siguientes puntos:

- Tiempo transcurrido desde la última revisión.
- El manejo y custodia de valores.
- La importancia relativa de la función a auditar dentro -
de las operaciones de la empresa.
- Tamaño del Departamento que realiza las funciones
- Estadística de incidencias detectadas en auditorías --
anteriores.
- La inter-relación que tenga el Departamento a auditar
con el resto de la organización.

El programa general de Auditorías comprenderá las siguientes -
fases:

- Designación del trabajo a desarrollar
- Control de las auditorías
- Supervisión del trabajo
- Aplicación de los procedimientos generales
- Evaluación de los hallazgos
- Presentación de informes.

Antes de analizar cada fase, es conveniente señalar que - primero se elaborará el programa general de Auditorías, que una vez estructurado constituirá el objetivo principal de - todo el departamento, al cual deberán subordinarse los programas individuales que cada encargado de auditoría elabore para cumplir con las directrices que marca el programa general de auditorías (P.G.A.), conteniendo el programa individual las mismas fases que el general.

Hecha la aclaración anterior, pasemos a analizar cada fase:

Designación del trabajo a desarrollar: Como ya señale anteriormente, el auditor general asignará el trabajo a desarrollar considerando fundamentalmente el programa del año anterior para facilitar el trabajo, mi sugerencia está en función del formato que se muestra en la lámina No. 2 y cuyo llenado describo a continuación:

I) Sección de Estudio o Departamento:

A auditar: En este espacio se listarán en forma jerárquica las funciones o departamentos a auditar y que forman el P.G.A. para cada año.

II) Fecha de última revisión: Se anotará el día, mes y año en que se practicó la última revisión.

III) Tipo de Auditoría Efectuada: Se indicará si fue secuencial o no secuencial, escribiendo a continuación qué tipo de auditoría se realizó de acuerdo a Estadística y cuya clasificación se muestra en la lámina No. 1.

IV) Personal que participó en la Auditoría: Se indicará (por No. ó clave), el equipo que efectuó el trabajo, o en su caso el nombre del auditor encargado.

V) Tiempo en que se efectuó el trabajo: Se indicará el tiempo que tomó a los auditores realizar el trabajo desde el inicio hasta presentar el informe, la anota

ción se hará en días hábiles.

- VI) Tipo de Auditoría a efectuar: Se asignará el trabajo -- que se requiere hacer para el año.
- VII) Personal que participara: Se designará qué personal es el más idóneo para efectuar la revisión, pudiendo ser el mismo que realizó la revisión en el programa anterior.
- VIII) Fecha en que se realizará la visita: Se fijarán plazos y fechas tentativas para iniciar y concluir la revisión.

Control de las Auditorías: Designado el trabajo se procederá a elaborar el control de el mismo a través de una cédula como la que se muestra en la Lámina No. 3, y que consiste en:

- A.- Sección de Estudio o Departamento a Auditar: En este espacio se anotarán las funciones o departamentos que de acuerdo a la cédula anterior se haya determinado, auditar.
- B.- Meses del año: Se dibujara una barra al nivel de cada sección o departamento descritos en el punto "A" y abarcando el plazo que se haya fijado para el inicio y terminación de la auditoría.

Las letras E y R que se señalan en formato dentro del espacio de "A" quieren decir el tiempo estimado y el tiempo real que se llevó efectuar todo el trabajo logicamente en la letra E se dibujará la barra que mencionamos arriba, y al terminar la auditoría se dibujara otra, abarcando el plazo real, que nos indicará adelanto o retraso en el programa.

Supervisión del trabajo: El control de las Auditorías comprenderá -- además la supervisión del trabajo, por lo que será necesario que el auditor general guarde una estrecha comunicación con los equipos de trabajo, lo cual le servirá además para actualizar la cédula de control de auditorías que equivale a medir el aprovechamiento eficaz del tiempo.

La supervisión del trabajo puede efectuarse mediante la celebración de juntas de trabajo con el equipo estableciendo fechas y temas a tratar, con lo cual se estará obligando al mismo a tener resultados y comentarios para las fechas determinadas, en esta junta se incluirá lógicamente la revisión de papeles de trabajo.

Habrán otras reuniones entre el Auditor General y el resto de los supervisores, quienes en forma extractada expondrán los avances y hallazgos detectados hasta entonces, y esto servirá para obtener información que pudiera concatenar los distintos trabajos -- que se estén desarrollando simultáneamente así como para enriquecer con sus opiniones el trabajo de sus compañeros.

La cédula que se muestra en la lámina No.4, corresponde a la Agenda Mensual del Auditor General y en la cual se anotarán las citas tentativas que tendrá éste con su personal, la descripción de la cédula es la siguiente:

- I) Sección de Estudio o Departamento a Auditar: Se listarán las funciones o departamentos que hayan sido incluidas en el P.G.A., pero solo las correspondientes a un mes.
- II) Equipo de Trabajo: Se anotará la clave ó No. del equipo que va a realizar la auditoría o en su caso el nombre -- del auditor encargado.
- III) Fecha de revisión con el equipo: Se anotará la fecha de revisión con los integrantes del equipo, así como la hora de la misma. Se recomienda una revisión mensual.
- IV) Tema a Tratar: El tema será comunicado por el Auditor -- encargado a más tardar tres días antes de la reunión programada con el objeto de dar libertad de acción al equipo, puesto que ellos mismos definirán en su programa individual sobre qué puntos consideran estar trabajando en la fecha programada para la reunión.

- V) Fecha de reunión con los supervisores: Se anotará el día y la hora en que se acuerde tener la reunión con el grupo de supervisores, se recomienda una reunión mensual, - de preferencia despues de haberse efectuado la junta con cada equipo de trabajo.

En cada una de las dos reuniones que se efectúen, se sugiere que - se redacte una Acta, en la que se narren los puntos tratados con - el Auditor General, los acuerdos tomados, los avances y papeles - revisados y que se prepare una cédula de puntos pendientes, como - la que se muestra en la lámina No. 5, cuya revisión será el primer punto a tratar en la siguiente reunión.

Aplicación de los procedimientos generales: Todo departamento de - auditoría debe contar con procedimientos generales de revisión y - que se refieren a la realización de el trabajo aplicando las tec - nicas de auditoría generalmente aceptados y que conducirán al audi - tor a obtener la evidencia suficiente y competente, con la cual - soportar las opiniones que plasme en el informe.

La selección de los procedimientos, su alcance y extensión, corres - ponden a los programas individuales de trabajo de cada auditor y - que en el caso de la presente tesis desarrollamos a manera de -- ejemplo en el capítulo IV, enfocándolos a la revisión del rubro de recursos humanos.

Evaluación de hallazgos: La evaluación de hallazgos será la reunión previa que celebre el auditor general, con el equipo de trabajo, an - tes de discutir el borrador del informe con los involucrados y por lo tanto deberán afinarse los comentarios y observaciones detec - tadas, así como revisar el respaldo que se tiene de las mismas, por lo que el auditor general pondrá especial atención al programar la reunión de evaluación dentro del P.G.A., y una vez efectuada Esta - promover la junta de discusión con los involucrados. En cada fase-

de Este punto se recomienda igualmente levantar el Acta de la reunión y la cédula de pendientes y observaciones a que ya hemos hecho mención.

La evaluación de hallazgos y la discusión con los involucrados, se comenta en forma más amplia en el capítulo V. En este capítulo III, mi intención es solamente remarcar la necesidad del auditor de incluirlos dentro del P.G.A.

Presentación de informes: Es conveniente que después de la discusión de los borradores de los informes, se presente a la brevedad posible el informe definitivo, puesto que los puntos tratados estarán vivamente presentes en la mente de los interlocutores que lean el informe.

Es recomendable que se elabore un informe por cada etapa de auditoría concluida, así el auditor general programará la presentación de los informes conteniendo:

- Informe de Revisión Operativa
- Informe de Revisión Administrativa
- Informe de Revisión Financiera
- Informe Definitivo

Igualmente la presentación y contenido de los informes referidos, los amplío en el capítulo V de esta tesis.

Una vez que ha sido elaborado el P.G.A., restará asignarlo oficialmente a cada equipo de auditoría por lo que el Auditor General girará las instrucciones para que se elaboren los memorándums de presentación con las áreas que serán auditadas.

Posterior a que los equipos hallan recibido la asignación de -- de las auditorías, elaborarán su programa individual de trabajo y marcarán copia del mismo para que sea anexo al P.G.A., y -- pueda verificarse su cumplimiento.

El personal designado deberá estar conciente de su papel dentro

del trabajo a desarrollar y sobre todo debe de aceptar y comprender con claridad qué es la Auditoría Interna Integral, y cómo se aplicará dentro de la entidad. Esta explicación será necesario que se haga sobre todo cuando el personal es nuevo o que se cambien los programas de trabajo tradicionales, por el concepto de auditoría interna integral, de no hacerse. Esta aclaración se estará corriendo el riesgo de tener una orquesta en la que los integrantes tocan instrumento con diferente partitura, y en consecuencia el programa irá al fracaso.

III.3) ALCANCE INICIAL:

Establecido el programa general de auditorías corresponderá a cada uno de los auditores encargados, definir el programa individual de cada área o función que les haya sido asignado, así como fijar el alcance inicial que darán a su trabajo e informando de éste al auditor general.

Fijar el alcance inicial equivale a que para hacerlo, el auditor encargado tendrá que estudiar los antecedentes que dan origen a la auditoría, o justificar a través de una investigación preliminar la necesidad de que ésta se efectúe.

Al definir el alcance inicial que tendrá la auditoría se estará estableciendo las metas que el auditor se propone alcanzar en su revisión, por lo tanto deberá estar conciente de el trabajo que le ha sido asignado, y dominar las técnicas y procedimientos necesarios para obtener una buena actuación.

El primer punto de la Metodología que señalé para la realización de la auditoría, en el capítulo II.5, y que se refiere a la familiarización, servirá al auditor para fijar el alcance inicial de su trabajo, ya que podrá tener una expectativa general de la jurisdicción auditada cuando:

- Visite las Instalaciones
- Conozca el Volumen de las Operaciones
- Observe el ambiente en que se desarrollan las operaciones.
- Conozca a los encargados de realizar la función.

Es importante que el Auditor defina el alcance y extensión de los programas y procedimientos de auditoría, puesto que en la mayoría de los casos la auditoría se realiza a través de muestreo estadístico o sea de la selección de un periodo o volumen representativo del universo, con el propósito de no hacer la investigación al 100% pero sí garantizar que al revisar esta muestra seleccionada se estará analizando un por ciento razonable y significativo, el cual reflejará las realidades del total de la función.

Según se desprende de lo comentado anteriormente, el auditor encargado tendrá como plazo para fijar el alcance inicial de la auditoría hasta terminar con la primera fase de la misma, y/o cuando haya concluido la etapa de familiarización será entonces cuando deberá elaborar un memorándum que hará las veces de una declaración, en el cual informará al auditor general sobre la definición, extensión y alcance de la auditoría que le fue asignada.

El Auditor General anexará al expediente del P.G.A., los memorándums de alcance inicial que envíen los distintos equipos con el fin de completar la fase de planeación de la auditoría y contar con papeles de trabajo para certificar que efectivamente se hizo y cumplir con las normas de auditoría generalmente aceptadas en lo referente a la planeación y supervisión del trabajo.

III.4). - COORDINACION CON AUDITORIA EXTERNA:

Un factor que para la consecución de los objetivos de la Auditoría Interna Integral, indudablemente lo constituye la presencia del Auditor Externo.

Los programas de Auditoría Interna y los que aplica el Auditor Externo, varían generalmente en cuanto a la extensión y profundidad de la aplicación de los procedimientos y técnicas de auditoría, puesto que generalmente se contratan los servicios del Auditor Externo, para efectos de Dictamen Fiscal y en consecuencia su enfoque lo dirigirá a el programa de auditoría de Estados Financieros.

El propósito de la coordinación con Auditoría Externa, en ninguna manera equivale a que alguno de los dos auditores deje de hacer su trabajo o que se confíe de la información que uno proporcione al otro, así mismo reitero que no es mi propósito tomar partido en cuanto a qué auditoría es mas completa o quien se vale de quien para trabajar menos.

Consecuentemente con esto el Departamento de Auditoría Interna buscará la coordinación con los Auditores Externos en cumplimiento de uno de sus objetivos, que es el de promover la eficiencia operativa, por lo que se buscara:

- Reducir al mínimo cualquier duplicación del trabajo.
- Aprovechar al máximo el conocimiento especializado de las operaciones de la corporación de los auditores Internos.
- No elevar la carga de trabajo del personal de los departamentos auditados o a terceros a quienes se solicite información.
- Y sobre todo mantener una imagen de orden y profesionalismo que deben caracterizar al Contador público que realiza la función de auditoría.

La labor de coordinación con la auditoría externa podrá comprender entre otros, estos casos:

- Trabajo conjunto en la verificación de activo fijo y en la toma de inventarios físicos.

- Acuerdo mutuo en quien realizara la confirmación de:
 - . Bancos
 - . Clientes
 - . Proveedores
 - . Etc.

- Establecer fechas de permanencia y de visita en las sucursales o departamentos, con el objetivo de no presentarse ambos auditores en el mismo lugar en periodos iguales o con diferencia breve de tiempo.

- Intercambiar informes, observaciones, notas y papeles de trabajo.

Consecuentemente con esto, el Auditor General deberá planear y fijar fechas para reuniones periodicas con los supervisores y encargados del despacho externo, procurando que cuando menos se reúnan antes del inicio, a la mitad del mismo y cuando esté por concluirse la revisión.

En cada una de estas juntas recomendamos igualmente que se levante una acta, en la que se narren los planteamientos y se formalicen los acuerdos, así mismo, es conveniente que se elabore la cédula de pendientes y se vigile sobre el cumplimiento de acuerdos.

Los beneficios de la colaboración son en ambos sentidos, por ejemplo: En el caso del Auditor Interno podría profundizar menos el programa de revisión de Estados Financieros, y el tiempo ahorrado aprovecharlo en la revisión del procedimiento de contabilización de documentos o en la estructura del Depto. de Contabilidad etc., para el auditor externo saber que existe un departamento cuya función primordial es garantizar la eficiencia del control interno le permitira no profundizar en estos aspectos.

Por el contrario los perjuicios que ocasiona la falta de coordinación tienen un efecto multiplicador, puesto que es mas facil destruir que construir.

Nombre de la Empresa:

Antecedentes y Papeles Generales: Programa General de auditorías 19 _____

Designación del Trabajo a desarrollar:

Sección de Estudio o - Departamento a Auditar	Fecha de la última Revisión.	Tipo de Audi- toria efec-- tuada,	Personal que participo en La Auditoria	Tiempo en que se efectio el trabajo.	Tipo de Audi- toria a efec- tuar.	Personal que Participara.	Fecha en que se Realizará la -- visita.
--	------------------------------------	---	--	--	---	------------------------------	---

I

II

III

IV

V

VI

VII

VIII

Nombre de la Empresa

Antecedentes y Papeles Generales: Programa General de Auditorías 19_____

Control de la Auditoría.

Sección de Enero Febrero Marzo Abril Mayo Junio Julio Agosto Septiembre Octubre Noviembre Diciembre

Estudio o
Departamento
a Auditar.

E
R
E
R
E
R
E
R
E
R
E
R
E
R

Nombre de la Empresa:

Antecedentes y Papeles Generales: Programa General de Auditorías 19 _____

Agencia Mensual correspondiente al mes de _____

Sección de Estudio o Departamento a Auditar	Equipo de Trabajo	Fecha de Revisión con equipo de tra bajo.	Tema a tratar.	Fecha de Reunión Supervisor.	Fecha de Reunión con Auditoría Externa
I	II	III	IV	V	VI

Nombre de la Empresa:

Antecedentes y Papeles Generales: Programa General de Auditorías 19_____

Cédula de Puntos Pendientes:

Fecha de la Reunión	Descripción del punto pendiente	Pendiente cumplido	Comentarios sobre el cumplimiento
---------------------	---------------------------------	--------------------	-----------------------------------

IV.- PROGRAMAS DE TRABAJO:

IV.1).- CONTROL INDIVIDUAL DE LA AUDITORIA AL RENGLON DE RECURSOS HUMANOS:

El encargado de la Auditoría deberá conjuntamente con el resto del equipo, programar el desarrollo de la misma, de tal forma que ésta se efectúe en el tiempo que la Gerencia de Auditoría ha previsto se desarrolle, pero sin que esto afecte la extensión y alcance que se propongan dar a los procedimientos; En consecuencia el control abarcará los siguientes puntos:

Control Individual del tiempo. Supervisión del cumplimiento de los procedimientos.	(lámina No. 3) (En cédula anexa al programa de trabajo)
Control de las confirmaciones	(En papeles de Trabajo)
Control de Comunicados	(En papeles de Trabajo)
Control de encuestas y certificaciones.	(En papeles de Trabajo)
Control de Observaciones	(En Papeles de Trabajo)
Control de solicitud de información.	(En Papeles de Trabajo)

Reporte diario de Actividades

Control de agenda y puntos a tratar en reunión con:

- Auditor General
- Cuerpo de Auditoría
- Recursos Humanos
- Abogados y Servicios Externos.

Así mismo el Auditor encargado elaborará los programas de trabajo aplicables al área auditada y turnará esta información al Auditor General, para que éste complete e integre el Programa General de Auditorías.

Los programas que se muestran anexos son los que considero pueden ser aplicables a la revisión del Renglón de Recursos Humanos, con la advertencia de que no deben considerarse como --- exclusivos o limitativamente excluyentes de otros procedimientos que sean aplicables a cada entidad de acuerdo a sus características y recursos.

IV.2).- CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

EMPRESA X, S. A.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
RECURSOS HUMANOS

PREGUNTA:	RESPUESTA			OBSERVACIONES.
	SI	NO	N/A	
SELECCION Y CONTRATACION				
1.- ¿Están definidas las políticas de selección y contratación de personal?				
2.- ¿Se define previamente al concurso de selección el perfil del o los puestos vacantes?				
3.- ¿Existe un procedimiento establecido para solicitar personal de parte de los distintos departamentos de la organización?				
4.- ¿Quién efectúa la selección del personal que será candidato a ingresar a la Empresa?				
5.- ¿Por qué medios recluta personal la Empresa? - Periódico - Agencias - Intercambio - Bolsa de Trabajo - Recomendaciones - Todos los anteriores - Otros no señalados				
6.- ¿Antes de proceder a la contratación se examina a los candidatos a través de? - Examen de conocimientos - Examen de habilidades - Examen Psicométrico - Examen Médico - Otros (señale).				
7.- ¿El procedimiento de selección establece además la investiga-				

QUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
RECURSOS HUMANOS

PREGUNTA:	RESPUESTA			OBSERVACIONES.
	SI	NO	N/A	
<p>ción socio-económica y la verificación de referencias y empleos anteriores?</p> <p>8.- ¿Como se realiza lo señalado en los puntos 6 y 7 ?</p> <p>- A través de un servicio externo.</p> <p>- A través de personal de la empresa.</p> <p>9.- ¿Una vez aprobados los exámenes se presentan a entrevista cuando menos a tres candidatos con el jefe del Depto. solicitante?</p> <p>10.- ¿Existen privilegios o canongia para el personal recomendado, -- de tal forma que se omita alguno de los pasos de la selección?</p> <p>11.- ¿Cuanto tiempo aproximadamente emplea recursos humanos para hacer la selección de personal idóneo?</p> <p>12.- ¿Están claramente definidos los documentos necesarios para proceder a la contratación del personal seleccionado?</p> <p>13.- ¿Cuales son éstos?</p> <p>14.- ¿Los documentos necesarios se solicitan y recaban?</p> <p>- Antes de la contratación.</p> <p>- El día de la contratación</p>				

EMPRESA X, S. A.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
RECURSOS HUMANOS

P R E G U N T A :	RESPUESTA			OBSERVACIONES .
	SI	NO	N/A	
- Despues de contratado el personal.				
15.- ¿Quien fija el salario a devengar por el empleado seleccionado?				
16.- ¿Se mantienen las autorizaciones para contratación del personal fuera del alcance de los funcionarios a cargo de las siguientes obligaciones? - Preparación de nómina de sueldos. - Aprobación de dicha nómina. - Pago al personal.				
17.- ¿Se entrega al personal el día de la contratación? - Reglamento interior de trabajo. - Reglamento de seguridad e higiene.				
18.- ¿Se induce al personal de nuevo ingreso señalándole? - Lugar de trabajo - Herramientas o equipo de trabajo. - Nivel superior jerárquico. - Horarios de entrada y salida y de comida. - Lugares de servicios.				

EMPRESA X, S. A.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

RECURSOS HUMANOS

P R E G U N T A :	R E S P U E S T A			O B S E R V A C I O N E S .
	SI	NO	N/A	
19.- ¿ Se entrega uniforme a los empleados o trabajadores cuyas funciones lo requieran? - Antes de la Contratación - El día de la Contratación - Despues de la Contratación.				
20.- ¿Se visita al personal de nuevo ingreso durante el primer mes de su entrada a la Empresa?				
II. ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.				
1.- ¿Quien custodia los expedientes del personal activo o dado de baja?				
2.- ¿Se requiere autorización para consultar dichos expedientes?				
3.- ¿Existe una política de análisis y evaluación de puestos?				
4.- ¿Se realiza en forma periódica dicha revisión?				
5.- ¿Existen catálogos de puestos y manuales de procedimientos para toda la entidad?				
6.- ¿Existe un comité que realice la evaluación y análisis de los puestos?				

P R E G U N T A :	RESPUESTA			OBSERVACIONES.
	SI	NO	N/A	
7.- ¿Quiénes integran dicho comité?				
8.- ¿Se obtiene la opinión de los empleados respecto a la evaluación de su desempeño?				
9.- ¿Se evalúan también los niveles jerárquicos superiores?				
10.- ¿Existen controles para registrar la asistencia de los trabajadores? ¿Cuáles son?				
11.- ¿Se verifica la asistencia diaria de los trabajadores y empleados en forma selectiva por persona distinta a quien tiene relación directa con ellos?				
12.- ¿Se hace lo anterior en todos los turnos?				
13.- ¿Se exige y vigila que todo el personal porte su credencial dentro de las instalaciones de la empresa?				
14.- ¿Quién autoriza las inasistencias de los empleados y trabajadores?				
15.- ¿Quién supervisa dicha autorización?				
16.- ¿Se informa a Recursos Humanos sobre los movimientos de personal oportunamente y por				

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
RECURSOS HUMANOS**

P R E G U N T A :	RESPUESTA			OBSERVACIONES.
	SI	NO	N/A	
<p>escrito:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sueldos y salarios - Vacaciones - Horas extras - Faltas - permisos 				
17.- ¿Los incrementos a los salarios están autorizados por? (quien o quienes).				
18.- ¿Existen o están programados en la empresa la utilización de estímulos e incentivos?				
19.- ¿Existe una oficina de quejas?				
20.- ¿Se notifica oportunamente al personal respecto a?:				
<ul style="list-style-type: none"> - Cambios en la Estructura de la organización. - Nuevas políticas - Vacantes - Prestaciones - Convenios - Días de descanso. 				
II.1) NOMINAS:				
1.- ¿Se controlan las tarjetas de entrada y salida o los registros de asistencia por algún personal o funcionarios ajenos al que tuviere a su cargo la preparación de las nóminas de sueldos?				
2.- ¿DE los nombres de quienes realizan las siguientes funciones.				

EMPRESA X, S. A.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

RECURSOS HUMANOS

P R E G U N T A :	RESPUESTA			OBSERVACIONES.
	SI	NO	N/A	
<ul style="list-style-type: none"> . Preparan o manejan documentos base para el pago de sueldos y salarios . . Preparan cheques de nómina . Ensobretan el efectivo a pagar. . Preparan y calculan nómina . Preparan y elaboran tarjetas y controles de asistencia. . Autoriza la nómina. . Paga la nómina. 				
3.- ¿Se revisa y autoriza la nómina por personal distinto a quien la elaboró?				
4.- ¿Cuándo se revisa y autoriza la nómina? <ul style="list-style-type: none"> . Antes de pagarla . Despues de pagarla. 				
5.- ¿Como se paga la nómina? <ul style="list-style-type: none"> . Efectivo . Cheque . Otros 				
6.- ¿Quien autoriza los descuentos a la nómina?				
7.- ¿Por qué conceptos se descuenta del salario?				
8.- ¿Donde se paga la nómina?				
9.- ¿Se revisa selectivamente que la firma del recibo coincida con la registrada en el expediente de personal?				

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
RECURSOS HUMANOS

P R E G U N T A :	RESPUESTA			OBSERVACIONES.
	SI	NO	N/A	
10.- ¿Quien efectua la funcion anterior?				
11.- ¿Se revisa que todos los sobres estén firmados y que estén todos los emitidos.				
12.- ¿Existen controles que eviten pagar dos veces un sueldo, en caso de que éste se hubiera pagado por anticipado?				
13.- ¿Se emiten nóminas para cada prestación pagada? <ul style="list-style-type: none"> . Sueldos . Vacaciones . Aguinaldos . PVT 				
14.- ¿Que se hace con los sueldos no cobrados?				
15.- ¿Quien los custodia?				
16.- ¿Cuando se entregan a caja se verifica que estén intactos?				
17.- ¿Se necesita autorización para pagar un sueldo no cobrado?				
18.- ¿En el pago de la nómina se solicita al trabajador que cuente el dinero antes de firmar y retirarse?				
19.- ¿quien atiende las reclamaciones por?: <ul style="list-style-type: none"> . Descuentos excesivos. 				

P R E G U N T A :	RESPUESTA			OBSERVACIONES.
	SI	NO	N/A	
<ul style="list-style-type: none"> - Prestaciones no pagadas - No emisión de recibo - Incrementos no aplicados. 				
20.- ¿Como se controla que todos los nombres incluidos en la nómina correspondan efectivamente a personal activo de la Empresa.				
II.2) PRESTACIONES:				
1.- ¿Qué tipo de prestaciones otorga la Empresa?				
2.- ¿Existen políticas definidas al respecto?				
3.- ¿Las prestaciones son otorgadas en forma general?				
4.- ¿Quién autoriza los préstamos?				
5.- ¿Existen montos, plazos de pago definidos?				
6.- ¿Como se descuentan los préstamos?				
<ul style="list-style-type: none"> - Por nómina - Fuera de nómina 				
7.- ¿Existe un fondo de ahorro en la empresa?				
8.- ¿Está afianzado el personal que controla dicho fondo?				
9.- ¿Existe un calendario de vacaciones establecido?				

P R E G U N T A :	RESPUESTA			OBSERVACIONES.
	SI	NO	N/A	
10.- ¿Cuenta el empleado con un seguro de grupo, otorgado por la Empresa?				
11.- ¿Existe un fondo de pensiones y jubilaciones?				
12.- ¿Cuándo se pagan las primas de vacaciones? - Al iniciar el año - Al terminar el año - Cuando se cumple la antigüedad del empleado? - Cuando disfruta de sus vacaciones.				
13.- ¿Se descuentan por nómina? - Prestamos - Fondo de Ahorro - Despensa - Comedor - Sindicato				
14.- ¿Se paga el PTU? - Después que ha sido revisado por la comisión mixta. - Antes de ser revisado - En parcialidades				
15.- ¿Se aplican al PTU, los importes de reparto de utilidades no cobrados y correspondientes al ejercicio anterior?				
16.- ¿Cuándo se paga la prima de antigüedad?:				

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
RECURSOS HUMANOS

P R E G U N T A :	RESPUESTA			OBSERVACIONES.
	SI	NO	N/A	
<ul style="list-style-type: none"> - A partir del 50. año de trabajo. - Hasta el retiro del trabajador. - Otro (señale) 				
<p>II.3) CAPACITACION Y DESARROLLO</p> <p>1.- ¿Se promueven cursos de integración social, académicos y culturales dentro de la Empresa?</p> <p>2.- ¿Se aceptan becas para que el trabajador tome cursos relacionados con su trabajo?</p> <p>3.- ¿Se cuenta con un programa para la realización de actividades deportivas?</p> <p>4.- ¿Apoya la empresa el desarrollo de alguna actividad recreativa o deportiva de los empleados?</p> <p>5.- Se cuenta con una biblioteca para todo el personal?</p> <p>6.- ¿Se fomenta la asistencia a eventos culturales?</p> <p>7.- ¿Se capacita al personal obrero para ocupar nuevos puestos?</p> <p>8.- ¿Se participa en campañas ---</p>				

PREGUNTA:	RESPUESTA			OBSERVACIONES.
	SI	NO	N/A	
de regreso a la escuela o - se promueve e invita a los trabajadores a terminar su carrera?				
9.- ¿Qué instituciones otorgan el servicio de capacitación?				
10.- ¿Cuando un empleado o trabaja- dor ha concluido su capacita- ción se le promueve y/o incen- tiva a desarrollar lo aprendi- do.				
II.4) SEGURIDAD E HIGIENE.				
1.- ¿Se realizan exámenes médicos - periodicos a todo el personal - por lo menos cada dos años?				
2.- ¿Conocén los supervisores las instrucciones adecuadas en caso de accidentes?				
3.- ¿Existen botiquines de primero auxilios? ¿Dónde están ubicados? ¿Quiénes son los encargados?				
4.- ¿Se revisa periódicamente que estén adecuadamente surtidos - los botiquines?				
5.- ¿Existe personal médico o con conocimientos "de primeros - auxilios en la planta?				

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
RECURSOS HUMANOS

PREGUNTA:	RESPUESTA			OBSERVACIONES.
	SI	NO	N/A	
6.- ¿Hay extinguidores? ¿Donde están ubicados? ¿Están señalados?				
7.- ¿Se hacen simulacros de incendio y se instruye al personal sobre el manejo del equipo?				
8.- ¿Quien hace los simulacros?				
9.- ¿Se difunde mediante carteles, folletos o conferencias, la prevención de enfermedades profesionales?				
10.- ¿Se difunden mediante carteles folletos o conferencias la prevención de accidente?				
11.- ¿Están delimitadas y señaladas? - Las Zonas de trabajo - Los Pasillos - Las zonas de peligro - Lugares de mascarilla obligatoria. - Botiquines de primeros auxilios.				
12.- ¿Existen buenas condiciones de aire respirable dentro de la planta a través de sistemas de extracción y circulación de aire?				
13.- ¿Existen buenas condiciones de iluminación, bien sea natural o artificial.				

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
RECURSOS HUMANOS

P R E G U N T A :	RESPUESTA			OBSERVACIONES.
	SI	NO	N/A	
14.- ¿Está formada la comisión mixta de seguridad e higiene?				
15.- ¿Esta comisión realiza inspecciones periódicas observando: - Que la planta esté en óptimas condiciones. - Que la maquinaria y equipo estén en condiciones seguras de operación. - Que exista mantenimiento preventivo y correctivo. - Que los obreros ocupen el equipo de seguridad y protección.				
II.5) ASPECTOS LEGALES Y FISCALES.				
1.- ¿Existe contrato colectivo de trabajo?				
2.- ¿Existen contratos individuales de trabajo?				
3.- ¿Proporcione el nombre del sindicato y le central a que están afiliados?				
4.- ¿Nombre del Secretario General				
5.- ¿Se da de alta a los trabajadores al IMSS? - El día de su contratación - El día siguiente.				

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
RECURSOS HUMANOS

P R E G U N T A :	RESPUESTA			OBSERVACIONES.
	SI	NO	N/A	
- Otro plazo (indique)				
6.- ¿Se solicita comprobante de RFC. o en su caso se procede a registrar al trabajador?				
7.- ¿Qué impuestos retiene y entrega la empresa, y cuales paga como obligación respecto a sus trabajadores?				
8.- ¿Se integra el salario para efectos de cotización en I.M.S.S. e infonavit?				
9.- ¿Qué despacho o abogado asesora a la empresa en materia laboral?				
10.- ¿Se obtiene la Carta renuncia del trabajador cuando se retira de la Empresa?				
11.- ¿Se elabora recibo de liquidación de percepciones?				
12.- ¿Quien y donde se custodian los expedientes legales?				
13.- ¿Existe en proceso algún juicio laboral?				
14.- ¿Se prepara la Empresa con anticipación para revisar los contratos y tabulaciones?				
15.- ¿Existe una separación - -				

EMPRESA X, S. A.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

RECURSOS HUMANOS

P R E G U N T A :	RESPUESTA			OBSERVACIONES.
	SI	NO	N/A	
claramente definida de las - cajas de ahorro de los --- empleados y la esponsabili- dad asumida por la empresa respecto a ellas?				
16.- ¿Quiénes conforman las comisio- nes mixtas de? - Seguridad e higiene - Reparto de utilidades - Capacitación - Escalafón				
17.- ¿Se atienden las quejas del personal?				
18.- ¿Se da oportunidad al trabaja- dor de defenderse y de ser - escuchado?				
19.- ¿Se medita antes de llegar a - un conflicto?				
20.- ¿Se levantan Actas Administra- tivas? ¿Quién las levanta?				

IV.3.- REVISION DE LA SITUACION OPERATIVA

EMPRESA X, S. A.

PROGRAMA DE AUDITORIA PARA EVALUAR EL RENGLON DE RECURSOS HUMANOS.

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO		REF.	REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL.			
<p>REVISIÓN DE LA SITUACION OPERATIVA</p> <p>1.- Obtenga o prepare los siguientes documentos :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organigrama de la Empresa - Organigrama del Departamento de Recursos Humanos. - Objetivos y políticas departamentales - Descripción de cada puesto indicando deberes o responsabilidades. <p>2.- En base a los organigramas prepare cédula de comentarios que analicen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Funcionalidad del Organigrama. - Líneas de comunicación - Línea de autoridad - Tramo de control - Responsabilidades definidas. - Líneas incompatibles. <p>3.- En base a la descripción de puestos -- prepare cédula de comentarios que analice:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si existe o no supervisión - Funciones incompatibles - Funciones repetidas - Personal acorde o no con el puesto que ocupa. - Excesivas funciones - Invasión de funciones de otros puestos. <p>4.- En papeles de trabajo plasmee las principales políticas de recursos humanos referidos a las áreas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selección de personal 					

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO		REF.	REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL.			
<ul style="list-style-type: none"> - Contratación de personal - Sueldos y salarios. - Nóminas y pago de sueldos - Despido de personal - Otorgamiento de prestamos - Otorgamiento de otras prestaciones. 					
5.- En base a la descripción de puestos - elabore diagramas de flujo de operacio <u>n</u> es de todas las actividades.					
6.- Recabe fotocopias de los formatos que utiliza el Depto. de Recursos Humanos.					
7.- En base a los diagramas de flujo y a - los formatos recabados, observe en una cédula: <ul style="list-style-type: none"> - Si son ocupados por el personal - Si se dan ordenes verbales - Si los formatos marcan copias que no se utilizan o se destruyen. - Si los formatos son funcionales 					
8.- Elabore prueba de corrientes, plasmada en papeles de trabajo de los papeles - o formatos que utilizan en el Depto.- Utilice muestreo estadístico para -- seleccionar alcance y periodos. La cédula debe contener mínimo los siguientes datos: <ul style="list-style-type: none"> - Nombre del formato - No. consecutivo - Fechas - Autorizaciones 					

EMPRESA X, S. A.
 PROGRAMA DE AUDITORIA PARA EVALUAR EL RENGLON
 DE RECURSOS HUMANOS.

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO		REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL		
<ul style="list-style-type: none"> - Quien Elabora - Monto que ampara o concepto. <p>9.- Elabore cédula de observaciones cruzando la información de los diagramas de flujo de operaciones entre sí y observe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si el personal tiene debidamente definidas sus funciones, deberes y responsabilidades. - Si existe separación de funciones operativas de funciones administrativas. - Si los pasos a seguir para completar una función no son excesivos. - Si existen funciones incompatibles. - Si se deja sin control funciones o actividades importantes. - Si existe o no consecutividad de las operaciones, y si se realiza en forma ordenada y lógica. <p>10.- Elabore estadística de errores en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilización de formatos - Administración del tiempo - Atención a los empleados - Solución de problemas <p>11.- Entreviste al personal y obtenga la descripción de las actividades que desarrollan según ellos, y compárelas con las asignadas en el manual de descripción de puestos.</p>				

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO		REF.	REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL			
12.- En la entrevista obtenga la opinión de los empleados sobre la eficiencia o no del sistema de recursos humanos.					
13.- Verifique si las cargas de trabajo son adecuadas o no y observe en papeles de trabajo cada puesto.					
14.- Compruebe el cumplimiento de las políticas descritas en el punto 4 de Este programa; elabore una cédula por cada política.					
15.- Verifique paso a paso si se cumple o no con la descripción de puestos obtenida.					
16.- Concluya sobre si la estructura de la organización proporciona bases para -- dividir las actividades en departamen-- tos , áreas, secciones u otras acti-- vidades apropiadas y finalmente en -- puestos.					
17.- Verificar si la Jerarquía de puestos - en el departamento, es adecuada a las labores que desempeña.					
18.- Obtenga copia de los informes emitidos por recursos humanos respecto a: <ul style="list-style-type: none"> - Necesidades y disponibilidad de Recursos Humanos . - Análisis de costo de nóminas - Rotación de personal - Tiempo perdido 					

EMPRESA X, S. A.

PROGRAMA DE AUDITORIA PARA EVALUAR EL RENGLON DE RECURSOS HUMANOS.

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO		REF.	REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL.			
<ul style="list-style-type: none"> - Ausentismos - Costo de tiempo extra - Comparación con niveles de sueldos y salarios. <p>Y verifique si son o no suficientes, y si son o no recibidos por la Dirección General.</p> <p>19.- Efectúe un análisis del clima laboral :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal Sindicalizado - Personal de confianza <p>y compárelo con los informes de Recursos humanos.</p> <p>20.- Obtenga los programas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación y desarrollo - Reclutamiento y selección - Actividades recreativas y sociales - Incentivos. <p>21.- Solicite la última valuación de puestos, hecha en la organización y comente en cédula de trabajo sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Índices aplicados - Operaciones calificadas - Método utilizado - Planeación - Conclusiones - Persona o personas que calificaron <p>22.- Obtenga los inventarios de Recursos Humanos.</p> <p>23.- Obtenga comentarios respecto al desempeño de el área de recursos humanos -</p>					

EMPRESA X, S. A.

PROGRAMA DE AUDITORIA PARA EVALUAR EL RENGLON
DE RECURSOS HUMANOS.

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO		REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL		
<p>de el resto de los departamentos, -- cuide que las opiniones se obtengan - de jefes y subordinados por igual y concluya al respecto.</p> <p>24.- Recorra las instalaciones donde se en- cuentra Recursos Humanos y observe en cédulas:</p> <ul style="list-style-type: none">- Limpieza del lugar- Orden- Areas de acceso a empleados- Areas restringidas- Seguridad- Confidencialidad- Iluminación- Etc. <p>25.- Compare la Administración de Recursos Humanos de la Empresa, con la empresa que tiene competencia.</p> <p>26.- Obtenga comentarios sobre planes y - proyectos por realizarse o realizán- dose que tiene:</p> <ul style="list-style-type: none">- La Dirección General- La gerencia de Recursos Humanos. <p>27.- Revise el cuestionario de control in- terno y efectue pruebas respecto - a su cumplimiento en lo referente a la situación operativa.</p> <p>28.- Recapitule sobre los hallazgos obteni- dos y prepare cédula sumaria de ob- servaciones y diagnóstico general de la operación revisada.</p>				

PROGRAMA DE AUDITORIA PARA EVALUAR EL RENGLON DE RECURSOS HUMANOS.

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO		REF.	REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL.			
29.- Obtenga del resto de los supervisores de auditoría las observaciones respecto a la situación operativa de cada área y que afecten al renglon de recursos humanos, y sumarice a las obtenidas en punto 28					
30.- Convoque a reunión con el Auditor General y presente cédula de observaciones acompañada de papeles de trabajo y de la evidencia obtenida.					
31.- Elabore borrador de informe que contenga los resultados de la reunión con el auditor general y decida sobre ampliación de alcance o repetición de los puntos rebatidos.					
32.- Elabore memorándum convocando a junta a: - Gerente de Recursos Humanos y personal que el designe para que asista. - Auditor General Con el objeto de discutir el borrador del informe de la revisión de la situación operativa.					
33.- Después de realizada la junta recapítule sobre los puntos comentados y decida sobre la ampliación del alcance de los puntos rebatidos.					
34.- Prepare informe definitivo y presentelo a revisión al auditor general y una vez aprobado proceda a su distribución.					

**IV.4.- REVISION DE LA SITUACION FINANCIERA ,
FISCAL Y LEGAL**

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO			REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL	REF.		
<p>REVISION DE LA SITUACION FINANCIERA FISCAL Y LEGAL.</p> <p>A.- Documentación e información que debe requerirse durante la revisión:</p> <p>1.- Seleccione un No. representativo de nóminas correspondientes al año en que se está realizando la revisión, -- la selección debe incluir:</p> <p>Nómina Semanal Nómina Quincenal Nómina Confidencial Relaciones de honorarios pagados.</p> <p>Y en su caso:</p> <p>Nómina PTU Nómina Aguinaldo Nómina prima Vacacional</p> <p>2.- Seleccione tarjetas y records de asistencia, por el mismo periodo de las nóminas elegidas.</p> <p>3.- Obtenga recibos de pago correspondientes al periodo seleccionado y por las demás prestaciones pagadas por nómina.</p> <p>4.- Solicite copia del tabulador autorizado y en su caso de los movimientos de sueldos y salarios autorizados y correspondientes al periodo.</p>					

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO		REF.	REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL			
5.- Realice un inventario o valide las relaciones de expedientes de personal activo en la empresa, y en su caso recabe fotocopia de las relaciones.					
6.- Obtenga el expediente de incapacidades del IMSS, o incapacidad médica otorgada por otro servicio médico autorizado por la empresa.					
7.- Obtenga expediente de Memorándums -- -- o solicitud de permiso para faltar al trabajo.					
8.- Obtenga relación de préstamos otorgados y expediente de pagares firmados.					
9.- Obtenga copia del contrato colectivo de trabajo.					
10.- En base a las respuestas al cuestionario de control interno obtenga relaciones o expedientes de otros descuentos -- por nómina.					
11.- Solicite el expediente de liquidaciones y pagos de impuestos y otras disposiciones referidas a: - Cuotas al IMSS - Cuotas al Infonavit - 1% - 10% (Retención Honorarios) - ISPT - 1.15% (Estatad) - Fonacot					

EMPRESA X, S. A.

PROGRAMA DE AUDITORIA PARA EVALUAR EL RENGLON
DE RECURSOS HUMANOS.

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO		REF.	REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL.			
12.- Solicite expediente del Sindicato.					
13.- Seleccione un No. representativo de expedientes de trabajadores y solicítelos a recursos humanos, procure incluir dentro de los expedientes solicitados, el de personal que maneja o efectúa o efectue operaciones de riesgo para la entidad.					
14.- Solicite pólizas de diario y de egresos donde se aplique la nómina y/o el pago de las diversas prestaciones					
15.- Obtenga copia o prepare relación de las prestaciones que otorga la empresa, separandolas de la siguiente manera: - Prestaciones Generales - Prestaciones Especiales (funcionarios y/o empleados). - Previsión Social					
16.- Solicite libro y/o actas de la comisión de seguridad e higiene.					
17.- Solicite expedientes de Actas Administrativas.					
18.- Obtenga Certificación de el gerente de recursos humanos, respecto al clima laboral.					
19.- Solicite los reglamentos de seguridad e higiene e interior de trabajo,					
20.- Solicite copia del inventario de activo fijo a cargo del área de Recursos Humanos.					

EMPRESA X, S. A.

PROGRAMA DE AUDITORIA PARA EVALUAR EL RENGLON
DE RECURSOS HUMANOS.

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO		REF.	REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL.			
<p>B.- Desarrollo del Trabajo:</p> <p>1.- Elabore cédula en la que debe de listar todos los documentos e información solicitada, a quien se le requiera fecha de solicitud, fecha de promesa de entrega y fecha de entrega real; Así como observaciones sobre el cumplimiento o incumplimiento, la presentación que dieron a lo solicitado y en su caso la explicación con que se justifica el atraso.</p> <p>2.- Elabore cédula de observaciones que contenga el índice de la cédula a que corresponde la observación, descripción de la misma y los comentarios de los responsables que dieron al momento de detectarla (s).</p> <p>3.- De las nóminas seleccionadas, prepare cédula que analice el formato utilizado en el sistema de cálculo, firmas de revisión, firmas de autorización, iniciales de quien las elaboro, iniciales de quien las comprobó una vez pagadas.</p> <p>4.- Tomando como apoyo el diagrama de flujo de operaciones recabado en la sección 1, referente al procedimiento para la elaboración de la nómina elabore cédula que muestre observaciones al procedimiento descrito y posteriormente conforme vaya siendo revisado, éste comente sobre el -</p>					

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO			REALIZADO POR:	FECHA
	EST.	REAL.	REF.		
<p>apego o desapego que observe.</p> <p>5.- Verifique las respuestas al cuestionario de control interno referentes a las preguntas 1, 2, 3, 4, de la sección nóminas, observe en específico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que la persona o personas que elaboran la nómina: <ul style="list-style-type: none"> . No custodien o elaboren controles de asistencia. . No sean los mismos que las autorizan. . Que la nómina sea revisada y autorizada antes de pagarla. <p>En caso de que las respuestas o verificaciones sean afirmativas observe si existen controles adecuados para supervisar las funciones y si éstos son eficientes o no.</p> <p>6.- Del tabulador obtenido verifique las autorizaciones y movimientos de sueldos y salarios y la justificación de los mismos, prepare cédula seleccionando a un No. representativo de trabajadores y empleados, con el objeto de probar las autorizaciones y en los casos de los funcionarios con facultades para autorizar este tipo de movimientos, verifique que sus incrementos y facultades hayan sido aprobados por la Dirección General y en su caso se encuentren -</p>					

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO		REF.	REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL			
<p>sancionadas por el concejo de administración, y publicadas las facultades en el manual respectivo.</p> <p>7.- Si la respuesta al cuestionario de control interno fué que la nómina no se paga con moneda del curso legal - verifique que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exista consentimiento expreso y por escrito por parte de los empleados y trabajadores y/o por el sindicato - Que en el caso de que se pague con cheque éstos sean de una cuenta -- destinada expreso para ello. <p>Si el pago es en otra forma cerciórese que ésta sea legal y funcional.</p> <p>8.- Verifique que los descuentos al salario sean por los puntos señalados en la ley federal del trabajo y que no excedan el 30% en los casos que -- prevé el Art. 110, Fracc. I y IV y - Fracc. VII, del mismo ordenamiento o por el embargo, por pensión alimenticia que señalen las autoridades -- (La aplicación de este procedimiento se hará conjuntamente al revisar la nómina). Elabore cédula en la que -- muestre el cumplimiento o incumplimiento de estas disposiciones .</p> <p>9.- Determine el alcance y la muestra seleccionada para revisar la nómina, - pláse en papeles de trabajo la --</p>					

EMPRESA X, S. A.
 PROGRAMA DE AUDITORIA PARA EVALUAR EL RENGLON
 DE RECURSOS HUMANOS.

ESTA TESIS NO DEBE
 SALIR DE LA BIBLIOTECA

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO		REF.	REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL.			
<p>forma en que se decidio hacer la - revisión, considerando como mínimo los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Universo sujeto a revisión - Determinación del alcance - Valuación del alcance - Determinación de la frecuencia - Determinación del punto de parti- da. - Procedimientos adicionales. - Marcas y evidencias del trabajo - de auditoria efectuado. <p>10.- De los documentos e información -- solicitada' en el inciso "A" de -- este programa, obtenga para la mues- tra seleccionada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Salario autorizado - Fechas laborables - Antigüedad - Incidencias habidas en el pe- rdo seleccionado. - Tiempo extra laborado - Permisos concedidos con o sin goce de sueldo - Salario diario integrado - Descuentos autorizados - Tarjetas y records de asistencia - Recibos de pago. <p>11.- Elabore global en base a los datos obtenidos y en cédulas de tra-- -- bajo crítica con las nóminas pre--</p>					

PROGRAMA DE AUDITORIA PARA EVALUAR EL RENGLON DE RECURSOS HUMANOS.

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO		REF.	REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL.			
<p>paradas por recursos humanos y con recibos de pago, observe las desviaciones o diferencias que resulten e investiguelas y aclárelas -- satisfactoriamente.</p> <p>12.- Compruebe los procedimientos 6 y 8 de este programa de trabajo y observe las deficiencias o desviaciones.</p> <p>13.- Elabore cédula que determine las prestaciones que tiene la empresa y que son afectas para el cálculo de la integración del salario diario, e integre los salarios de la muestra seleccionada y compárelos con los cálculos de Recursos Humanos y con las prestaciones afectas consideradas por ellos.</p> <p>14.- Revise el cálculo de la retención de: <ul style="list-style-type: none"> - ISPT - IMSS - Infonavit - Fonacot Y concluya sobre su correcta determinación. </p> <p>15.- Verifique que todos los recibos de nómina se encuentren firmados y compare las firmas con la de el expediente individual de cada trabajador, igual -- procedimiento efectue con: <ul style="list-style-type: none"> - Tarjetas y/o listas de asistencia - Formato de préstamos. </p>					

PROGRAMA DE AUDITORIA PARA EVALUAR EL RENGLON DE RECURSOS HUMANOS.

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO		REF.	REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL.			
<p>- Formatos de pagaré o letra de -- cambio.</p> <p>- Autorizaciones expresas para -- descuentos diversos.</p> <p>Paralelo a estos procedimientos compruebe las respuestas 9, 10, 11 y 12 del cuestionario de control interno, referente a nóminas.</p> <p>16.- Repita los procedimientos 10, 11, -- 12, 13, 14 y 15 anteriores en las -- nóminas de :</p> <p>- Prima de vacaciones</p> <p>- PTU</p> <p>17.- Adicionalmente y sobre todo si la nómina se elabora manualmente, verifique cálculos aritméticos de todas las nóminas seleccionadas,</p> <p>18.- Revise que el importe de la nómina se retire por la cantidad exacta y en -- caso contrario justifique el porque. Así mismo en caso de sobrantes cerciórese que fueron depositados al siguiente día hábil, cruce el dato con contabilidad observando importes de fecha e importes de retiro y fecha e -- importe de depósito.</p> <p>19.- Verifique que no existan movimientos "Fuera de Nómina", y en su caso cerciórese de que hayan sido autorizados por funcionario facultado para ello y que éste no haya sido beneficiario en cualquier caso coméntelo en cédula</p>					

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO		REF.	REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL.			
<p>de observaciones.</p> <p>20.- Verifique que no existan autorizaciones verbales que afecten importantemente - a la nómina.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Permisos - Tiempo Extra - Vacaciones - Incrementos <p>21.- Realice arqueo de sueldos no cobrados - plasmando la información en cédula de - auditoría firmada por el custodio; dicha cédula debe contener los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No. de Empleado - Nombre del empleado - Importe - Nómina correspondiente - Fecha de emisión y pago <p>22.- Elabore cédula y observe los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los recibos estaban cerrados de acuerdo a como se hace normalmente, o -- estaban violados o cerrados de otra manera. - En caso de recibos violados, qué importe tenían y obtenga informes de quien dispuso del efectivo, por qué y con autorización de quien. - Fecha de emisión y pago de la nómina a que correspondieron dichos recibos. - Existen mas de un recibo por el mismo concepto, pero de distintas fechas 					

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO		REF.	REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL.			
<p>correspondientes a una misma persona - (señale a quien)</p> <p>23.- Obtenga evidencia de que se relacionan los sueldos no cobrados, inmediatamente despúes de que no se pagarón, dicha relación debe estar elaborada y firmada por persona distinta a quien pago - la nómina y a quien custodia los sobres marcando copias a contabilidad y caja general.</p> <p>24.- En caso de que no exista el procedimiento anterior, observelo en la cédula correspondiente e implántelo de inmediato.</p> <p>25.- cêrciõnese de que el custodio de los sobres sea el Cajero General, en caso contrario obsêrvelo y verifique los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Causas para no depositar de inmediato en caja general. - Fecha máxima de retención de sobres sin que se entreguen a caja general - (compare la fecha que indican, con fechas de recibos), el importe máximo antes de llevar a Caja General. - Lugar en que se guardan los sobres no cobrados y puesto del custodio. - Nombre del funcionario que autorizó el procedimiento. <p>En caso de Caja General:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verifique fechas de entrega de sobres y fecha en que se reingresan a flujo- 					

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO		REF.	REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL.			
<p>de efectivo de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forma y formatos cómo se entregan a Caja General los sobres no cobrados. - Quien y como se verifica que sean todos los sobres. <p>26.- Verifique respuesta No. 17, y/o en su caso revise el procedimiento para pagar un sobre no cobrado, indicando autorizaciones y forma de pago y quien coteja firmas de recibido.</p> <p>27.- Concluya prueba de nómina revisando la aplicación contable de la misma -- plasmeme el trabajo efectuado en cédulas de auditoría.</p> <p>28.- Realice evaluación de observaciones y evidencia obtenida y en caso de situaciones graves, proceda de acuerdo a las atribuciones concedidas al Auditor encargado e informe de inmediato al auditor general.</p> <p>29.- Prepare relación de pago de honorarios (sólo en el caso de trabajadores o empleados), verifique: <ul style="list-style-type: none"> - Causas para la contratación de servicios. - Programa que lo justifique - Tiempo del trabajo - Costo - Autorización </p> <p>30.- Verifique que en todos los casos la contratación de este tipo de servi --</p>					

EMPRESA X, S. A.
 PROGRAMA DE AUDITORIA PARA EVALUAR EL RENGLON
 DE RECURSOS HUMANOS.

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO		REF.	REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL.			
<p>cios haya sido justificado y/o - que no existiera personal dentro de la empresa que pudiera reali- zar el trabajo.</p> <p>Así mismo cerciorese que se haya - retenido el 10% sobre productos - del trabajo y que se haya expedi- do constancia.</p> <p>31.- Verifique que el personal contratado por honorarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esté Inscrito en el R. F. C. - Esté Inscrito en tesorería para -- efectos de IVA. <p>32.- Compruebe que toda la operación haya sido efectuada correctamente y de -- acuerdo a las poltticas de la empre- sa.</p> <p>33.- Prepare la integración de saldo de - préstamos al personal, concilie los - saldos según contabilidad y según -- recursos humanos, en caso de que exis- tan diferencias aclárelas satisfacto- riamente.</p> <p>34.- Si existen saldos en rojo, solicite - que sean depurados, observe ésta situ- ción en la cédula de observaciones y supervise la depuración.</p> <p>35.- Prepare cédula de confirmación de - saldo y memorándum o cartas a enviar a los deudores, decida si la confir- mación será ciega, positiva o nega- tiva.</p>					

EMPRESA X, S. A.
 PROGRAMA DE AUDITORIA PARA EVALUAR EL RENDIMIENTO
 DE RECURSOS HUMANOS.

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO		REF.	REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL.			
36.- Dé la integración del saldo de préstamos, observe si existen importes a cargo de empleados y trabajadores - - que ya no laboren en la empresa.					
37.- Obtenga certificación de la Gerencia de recursos Humanos respecto a las causas que motivaron que no se recuperarán estos importes, antes de la baja de los trabajadores, y sobre los tramites de recuperación hechos - a la fecha.					
38.- Revise las solicitudes de préstamo y prepare cédula que muestre: - Autorización - Destino del crédito - Garantía (en préstamos para automóvil o casa). - Documento (s) firmado (s) - Forma de pago - Fecha de límite de pago - Firma del Deudor					
39.- Verifique que todos los datos hayan sido cubiertos y que el crédito haya sido otorgado por las causas que -- prevén las políticas de la empresa y autorizadas en cualquier caso por funcionario autorizado.					
40.- Observe la forma en que se recupera la cartera de préstamos al personal y en caso de que el procedimiento de - recuperación no sea por nómina, comente y verifique la razonabilidad y eficiencia del método adoptado, ---					

PROGRAMA DE AUDITORIA PARA EVALUAR EL RENGLON DE RECURSOS HUMANOS.

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO		REF.	REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL.			
vigilando los atrasos y cumplimientos de las condiciones acordadas.					
41.- En cuanto reciba la confirmación de los saldos, proceda a cotejarlos contra el listado preparado en punto 33, de este programa y proceda a la aclaración de las inconformidades.					
42.- Cerciórese de que todos los préstamos estén documentados a favor de la empresa y haga arqueos de los mismos, cruzando el resultado con la cédula del punto 33 y prepare comentarios al respecto, en caso de que algún adeudo no esté documentado proceda a elaborar el documento respectivo e investigue las causas.					
43.- En cuanto a fondos de ahorro, observe y comente sobre la participación de la empresa y verifique si se hace la aplicación a gastos deducibles de las partidas entregadas por la empresa -- (118).					
44.- En caso de que el fondo de ahorro sea de los trabajadores exclusivamente -- verifique que estén claramente destinadas las responsabilidades de la empresa respecto al manejo de los fondos depositados.					
45.- Si se descuenta por nómina las cuotas acordadas para mantener el fondo ---- verifique que exista acuerdo-convenio en el que los trabajadores acepten --					

EMPRESA X, S. A.
 PROGRAMA DE AUDITORIA PARA EVALUAR EL RENGLON
 DE RECURSOS HUMANOS.

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO		REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL		
<p>el descuento.</p> <p>46.- Observe la forma en que se entregan - las cuotas al administrador del fon- do y comente el procedimiento señala- do: Si la entrega es en efectivo. Si la entrega es en cheque: . Nominativo . Al portador</p> <p>Si la entrega es por traspaso. Otra (coméntela)</p> <p>En cada caso indicar los documentos - que firma el administrador del fondo cuando reciba las cuotas.</p> <p>47.- Cerciórese qu el Administrador del -- fondo no sea a la vez: - Cajero General - El custodio de sobres no cobrados - El custodio de Caja Chica y otros fondos.</p> <p>En caso contrario observe la situa- ción en la cédula correspondiente - y proceda a resguardar los intere- ses de la empresa.</p> <p>48.- Obtenga el calendario de vacaciones d la empresa y/o en su caso solicite - certificación del procedimiento para las vacaciones del personal.</p>				

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO		REF.	REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL			
<p>49.- Observe si se escalonan los periodos de vacaciones de tal forma que no se entorpezca la marcha de la empresa, -- observe igualmente qué medidas tiene implantadas recursos humanos para cubrir al personal ausente ya sea --- por vacaciones o por incapacidad, --- principalmente con el personal que maneja efectivo.</p>					
<p>50.- Realice prueba que muestre la forma en que paga la empresa las primas vacacionales y en su caso evalúe la posibilidad de implantar la política de pago de prima de vacaciones en la fecha en que corresponda al personal disfrutar las vacaciones, aún cuando el goce de los días lo realice posteriormente .</p>					
<p>51.- Verifique selectivamente que el personal goce de sus vacaciones y no que les sean pagadas y que los días disfrutados correspondan a los que tienen derecho y que en consecuencia la --- prima vacacional sea la autorizada.</p>					
<p>52.- Solicite en forma sorpresiva que le indiquen qué personal a salido o no de vacaciones y cuantos días se le -- adeudan (Seleccione previamente los nombres de los empleados), reseñe el procedimiento que utilizan para proporcionar esta información.</p>					

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO		REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL.		
<p>53.- Revise el formato de autorización de vacaciones, observe si en la práctica se cumplen o no los requisitos que contiene, y si se cuenta con autorización del jefe inmediato y el Vo. Bo. de Recursos Humanos.</p>				
<p>54.- Prepare cédula que muestre otras prestaciones otorgadas, observe en que -- consisten y jerarquícelas, tomando -- en cuenta el riesgo económico que -- entrañan. Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cupones de Empresa - Despensa - Cupones de comida - Comedor - Descuentos en compra de mercancía de la empresa. - Ayuda para renta - pago de clubes deportivos - Pago de cursos especiales 				
<p>55.- Verifique:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Custodia y seguridad - Procedimiento de otorgamiento - Políticas establecidas - Montos - Autorizaciones - Que sean de aplicación general o en su caso personal que tiene derecho a Estas, de acuerdo a la autorización correspondiente. 				
56.- Prepare cédulas para revisar el cumpl				

EMPRESA X, S. A.
 PROGRAMA DE AUDITORIA PARA EVALUAR EL RENGLON
 DE RECURSOS HUMANOS.

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO		REF.	REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL.			
<p>miento de las obligaciones fiscales derivadas de las relaciones laborales.</p> <p>57.- Revise el expediente fiscal y observe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que esté adecuadamente custodiado. - Que su acceso sea restringido. - Que esté en un folder o con pasta. - Que exista un expediente por cada obligación fiscal a excepción de las declaraciones múltiples. - Que estén completas las declaraciones que ampara el expediente, que sean las copias selladas por el banco o por la oficina de tesorería o Hacienda. - Que los expedientes correspondan al año, y los de años anteriores estén debidamente guardados. - Que estén ordenadas las declaraciones en forma consecutiva. <p>58.- En base a la prueba de nómina efectuada, verifique cálculos aritméticos y aplicación correcta de tarifas, compare el procedimiento de auditoría con el de recursos humanos y comente observaciones.</p> <p>59.- Solicite certificación que contenga la integración del saldo de la cuenta, impuestos por pagar que muestre la antigüedad del mismo.</p> <p>60.- Con la certificación anterior ----</p>					

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO		REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL		
<p>proceda a verificar que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las previsiones de impuestos co- rrespondan al ejercicio en curso. - Que no existan saldos en rojo. <p>En caso contrario solicite explica- ción y proceda a depurar la cuenta - bajo supervisión de auditoría.</p> <p>61.- Verifique que se acumule a la base -- gravable todos los ingresos efectos y que se retenga solamente el importe - autorizado.</p> <p>62.- Revise las liquidaciones al IMSS, de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Integre el salario - Aplique incidencias - Calcule aportaciones <ul style="list-style-type: none"> . Patronales . Obreras - Acumule aportaciones patronales - las correspondientes a trabajadores - con salario mínimo. - Obtenga totales de: <ul style="list-style-type: none"> . Aportación patronal . Aportación Obrera - Compare con papeles de trabajo de - Recursos humanos. <p>63.- Cerciórese de que las retenciones -- y aportaciones sean el mismo importe, en caso contrario, indique a quien - corresponda que se proceda a ajustar.</p>				

EMPRESA X, S. A.
 PROGRAMA DE AUDITORIA PARA EVALUAR EL RENGLON
 DE RECURSOS HUMANOS.

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO		REF.	REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL.			
<p>el procedimiento y las cuotas.</p> <p>64.- Verifique que los saldos a favor o a -- cargo de las declaraciones anuales -- hayan sido recuperados o compensados -- cerciorese que las compensaciones o -- cargos se hagan efectivamente a quen -- corresponden.</p> <p>65.- Cruce en las cédulas de auditoria las retenciones y aportaciones determinadas contra los pagos reales, verificando -- que: - Se haya hecho el pago con cheque a nombre de la Autoridad Recaudadora. - Que el cheque sea por el importe de-- terminado. - Que sea solo un cheque por cada impues to u obligación pagada, en caso con-- trario investigue las causas.</p> <p>66.- Verifique que las altas, bajas y modi- ficaciones al IMSS sean en tiempo y no extemporáneas.</p> <p>67.- Verifique que todos los trabajadores -- estén inscritos en el padron del RFC.</p> <p>68.- Compruebe que existe supervisión y -- confiabilidad en el cumplimiento -- de las obligaciones con el fisco.</p> <p>69.- Revise el listado y procedimiento segui- do para el pago de PTU, y observe que -- esté firmado de conformidad por los -- integrantes de la comisión mixta.</p>					

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO		REF.	REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL.			
70.- Verifique que se haya repartido como lo señala la Ley y que no existan -- inconformidades , asi mismo valide que los trabajadores incluidos --- en el listado hayan efectivamente - laborado en la empresa en el año -- correspondiente al reparto.					
71.- Constate que se nombre la comisión -- mixta: - Trabajadores Sindicalizados - Trabajadores de Confianza - Representante de la Empresa.					
72.- Revise cálculos aritméticos y obten-- ción de factores.					
73.- Obtenga certificación de que los impor-- tes no cobrados fueron relacionados - y depositados de inmediato en la cuen-- ta de la empresa con crédito a --- acreedores diversos.					
74.- Verifique que en la cuenta acreedores diversos no se encuentren partidas -- pendientes de aplicar correspondien-- tes a ejercicios anteriores.					
75.- Analice el contrato colectivo de tra-- bajo y en cédulas de auditoría ex--- tracte las principales cláusulas; cer-- ciorrese además, de que presente sello de recibido en el tribunal de conci-- liación y arbitraje.					

PROGRAMA DE AUDITORIA PARA EVALUAR EL RENGLON
DE RECURSOS HUMANOS.

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO		REF.	REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL.			
76.- Obtenga confirmación de abogados -- respecto a los problemas laborales - que se estén ventilando.					
77.- Verifique que en la empresa laboren - exclusivamente empleados y trabajado- res cuya situación legal así lo per- mita: - Mayores de edad - Que no estén incapacitados - Que no sean extranjeros y dado el - caso que tengan permiso para traba- jar.					
78.- Revise el expediente de comunicados -- Empresa-Autoridades, Autoridades - Empresa y extraiga los puntos mas im- portantes.					
79.- Revise los contratos individuales de trabajo y verifique que no incluyan - clausulas que invaliden la legalidad del documento.					
80.- Para concluir el trabajo realicé los procedimientos del 27 al 34 de la - sección 1, "Revisión de la Situación Operativa".					

IV.5.- REVISION DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO			REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL	REF.		
<p>REVISION DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA.</p> <p>1.- Presencie el procedimiento de selección y Contratación de personal, desde el inicio hasta el ingreso a la Empresa, procure en la medida de lo posible que la observación abarque: Trabajadores, empleados y funcionarios.</p> <p>2.- Prepare cédula de Auditoría que reúna el procedimiento de Selección, observando principalmente los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forma de solicitar personal. - Horario de atención - Entrega de solicitudes (Suficientes o no) - Entrevistas (No. de entrevistados suficientes o no). - Tiempo de entrevista - No. de candidatos que acudieron. - No. de Candidatos que atendieron. - Comentarios de los candidatos u actitudes tomadas antes, durante y despues de ser atendidos. - No. de candidatos seleccionados. <p>3.- Este presente en la entrevista de algunos de los candidatos y observe los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las entrevistas se hicieron siguiendo un procedimiento o fueron improvisadas las preguntas. 					

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO		REF.	REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL.			
<ul style="list-style-type: none"> - El entrevistador logró que el entrevistado se tranquilizara y contestara adecuadamente. - Considera que su presencia modificó la actitud de el entrevistado y/o el entrevistador, comente en cualquier caso. - Al terminar cada entrevista, el entrevistador evaluaba los resultados y hacía comentarios por escrito al respecto, o dejaba para el final del día o no hacía anotaciones. - Las opiniones del entrevistador son imparciales y profesionales. <p>4.- Presencia la aplicación de exámenes de admisión y observe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se hacen el mismo día de la solicitud. - Se cita a los candidatos para otro día. - Se tienen preparadas baterías de exámenes de acuerdo al puesto solicitado. - Quien califica los exámenes y cuando. - Los estándares de evaluación psicolométrica están adaptados a la idiosincrasia del mexicano. - Se inician los exámenes puntualmente. - Los exámenes técnicos se aplican 					

EMPRESA X, S. A.

PROGRAMA DE AUDITORIA PARA EVALUAR EL RENGLON DE RECURSOS HUMANOS.

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO		REF.	REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL.			
<p>antes que los psicométricos o despúes de estos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se atendio eficientemente todo el procedimiento. - Se hizo de acuerdo al procedimiento que nos detallaron en la sección 1. - Se improvisó - Cudles fueron las actitudes de los evaluadores. - Tenían todo su material completo o tuvieron que estar entrando y saliendo para conseguirlo. <p>5.- Observe si alguien en el Departamento de Recursos Humanos supervisa las evaluaciones, anote nombre y puesto.</p> <p>6.- El examen Médico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se realiza en la Empresa - Si no se hace en la empresa en que lugar se efectúa. - Se tiene seguridad respecto a la Etica del lugar que hace el examen. - Describa en qué consiste dicho examen. - En qué forma se asegura Recursos Humanos de que los exámenes médicos corresponden al candidato. - Quien entrega los resultados. <p>7.- Prepare cédula que analice los conceptos anteriores y obtenga certificación de recursos humanos respecto al procedimiento que se lleva a cabo y</p>					

EMPRESA X, S. A.

PROGRAMA DE AUDITORIA PARA EVALUAR EL RENGLON DE RECURSOS HUMANOS.

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO		REF.	REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL.			
<p>sobre el % que representan los resultados para la contratación.</p> <p>8.- Prepare cédula que muestre el procedimiento que se lleva a cabo para realizar la visita Socio-económica y/o la confirmación de referencias personales (cruce observaciones con respuesta 7, del cuestionario de control interno).</p> <p>9.- Obtenga comentarios de los reclutados de personal, respecto a los problemas que han observado para lograr el cumplimiento eficiente de su función.</p> <p>10.- Al revisar los expedientes del personal incluya prueba de que se cumple con los puntos anotados en el procedimiento de selección.</p> <p>11.- De las requisiciones de personal del departamento que solicite los Recursos humanos verifique si efectivamente se contrató al personal con los requerimientos planteados en la solicitud (cruce observaciones con respuesta 10, del cuestionario de Control Interno).</p> <p>12.- Verifique que al Depto. solicitante se envíen cuando menos 3 candidatos idóneos para entrevista con el jefe directo y comente con éste sobre la opinión respecto a este servi-</p>					

EMPRESA X, S. A.
 PROGRAMA DE AUDITORIA PARA EVALUAR EL RENGLO
 DE RECURSOS HUMANOS.

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO		REF.	REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL.			
<p>cio proporcionado por Recursos Humanos. (Cruce observación con respuesta 9, del cuestionario de Control Interno.</p> <p>13.- Prepare cédula que muestre los requisitos y documentos necesarios para el ingreso a la empresa y observe si al candidato se le notifica en forma verbal o por escrito a través -- de un formato pre-impreso (cruce -- observación con respuestas 12, 13, -- y 14 del cuestionario de control interno.</p> <p>14.- Realice examen de expedientes de personal y verifique que contenga cuando menos los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de empleo y/o curriculum. - Contrato - Exámenes de admisión (médicos, - psicometricos y técnicos). - Resultado de evaluación - Acta de nacimiento - Acta de Matrimonio - Cartilla S.M.N. - Registro Federal de Contribuyentes - Afiliación IMSS - Fotografías - Pólizas de seguros - Aviso de alta al IMSS - Modificaciones de salario - Permisos - Incapacidades 					

EMPRESA X, S. A.

PROGRAMA DE AUDITORIA PARA EVALUAR EL RENGLON DE RECURSOS HUMANOS.

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO		REF.	REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL			
<ul style="list-style-type: none"> - Comprobantes de domicilio - Resultado de la visita Socio-Economica. <p>15.- Observe además respecto a los expedientes del personal lo siguiente en --- cédula de auditoría:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quién los custodia - Donde se guardan (Es seguro y -- protegido contra siniestros). - Su acceso es restringido - Se asegura la confidencialidad -- de estos. - El aspecto de los expedientes es -- satisfactorio. - Están convenientemente ordenados. - Qué se requiere para tener acceso a ellos. <p>16.- Observe y presencie todo el procedimiento final para la contratación -- del personal, compruebe además las -- respuestas 12, 13, 14, 15, 16 y 17, -- del cuestionario de Control Interno -- y/o en su caso detalle y comente el procedimiento adoptado.</p> <p>17.- Observe y compruebe las respuestas - 18, 19, y 20 del cuestionario de Control Interno y presencie la bienvenida del nuevo personal.</p> <p>18.- Adicionalmente a los procedimientos desarrollados elabore cédula que - contenga:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sus comentarios respecto a el procedimiento seguido para su contra 					

EMPRESA X, S. A.
PROGRAMA DE AUDITORIA PARA EVALUAR EL RENGLON
DE RECURSOS HUMANOS.

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO		REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL		
<p>tación e inducción.</p> <p>- Entrevistas a personal de otras -- áreas de reciente, mediano y anti-- guo ingreso sobre el tema de su -- contratación,</p> <p>Compare los resultados contra todo - lo observado en el procedimiento y - concluya al respecto, analizando -- además la eficiencia o deficiencia - del sistema seguido y el tiempo em- pleado para lograr el objetivo.</p> <p>19.- Observe la forma y procedimiento que siguen en Recursos Humanos para las bajas de Recursos Humanos.</p> <p>20.- Obtenga estadística de: - Rescisiones de contratos - Renuncias - Liquidaciones</p> <p>21.- Observe en cédula de auditoría: - Causas - Antigüedad del personal - Comentarios de entrevista de sa- lida. - Comentarios sobre activo tomada por recursos humanos.</p> <p>22.- Revise expedientes de personal dado de baja y observe: - Que contengan baja del seguro - social. - Copia de retenciones de impuesto - firmado por el trabajador de ha- ber recibido original.</p>				

EMPRESA X, S. A.

PROGRAMA DE AUDITORIA PARA EVALUAR EL RENDIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS.

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO			REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL.	REF.		
<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista de salida - Carta renuncia legalmente redactada. - Recibos de finiquito firmados por el trabajador. - Documentos de identificación otorgados por la empresa y devueltos por el trabajador. - Hoja de confirmación de entrega de equipo, herramientas u otro activo que se haya dejado bajo su custodia. - Hoja de verificación de no adeudos. - En caso de personal que manejo efectivo o valores, copia de arqueo practicado por auditoría al momento de entregar el puesto. <p>Observe en cédula de auditoría cualquier documento faltante y comente si fue ocasional o si es costumbre no recabarlos, en el último caso obtenga confirmación de recursos humanos y comente al respecto.</p> <p>23.- Adicionalmente a éstos procedimientos verifique el cuidado, orden, separación y custodia que se da a éstos documentos y observe cualquier deficiencia que note.</p> <p>24.- Tomando como base el diagrama de flujo de operaciones, revise el procedimiento para el ensobretado y pago de nóminas de la siguiente manera:</p> <p>25.- Verifique cuando se corta el plazo -</p>					

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO		REF.	REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL.			
<p>para hacer la nómina y observe si - el tiempo que toman para su elaboración es suficiente y el listado - es emitido con oportunidad que permita su revisión y autorización o si sale con tal premura que no puede - hacerse lo anterior.</p> <p>26.- Observe de que forma llega el efectivo a la empresa, quien lo trae, -- qué medidas de seguridad se toman, -- cuántas personas conocen el procedimiento y cuándo llega, a donde llega quien lo verifica; Obtenga comentarios del personal de Recursos --- Humanos respecto a problemas detectados y como han sido solucionados.</p> <p>27.- Presencie el ensobretado de la nómina y reseñe en que consiste este, - analice y comente las medidas de -- control interno como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lugar en que se realiza el ensobretado. - Si no se hace la operación en presencia del personal. - Si el procedimiento se hace de una sola vez y después el pago. - Si las personas que ensobretan se retiran continuamente del lugar -- y como aseguran el efectivo. <p>28.- Para el procedimiento de pago observe si antes de pasar a pagar se ve--</p>					

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO			REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL.	REF.		
<p>rifica la asistencia del día, de tal forma que el o los pagadores no tengan que llevar los sobres del personal ausente.</p> <p>29.- Verifique si el pagador (es), conocen cuantos sobres llevan y si firmarán algún comprobante de lo recibido.</p> <p>30.- Observe si se tiene diseñado un procedimiento que garantice que el pago se hará en forma rápida y segura, comente en ambos casos (sí o no, y porque o en que consiste).</p> <p>31.- Presencie el pago de la nómina y observe que en su caso se cumpla con el procedimiento que señale en el punto anterior, en situación contraria comente sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En qué forma portan los recibos - Quiénes hacen el pago - Qué camino siguen - Qué medidas de seguridad se toman. - ¿Existe orden por parte de los trabajadores y empleados al momento de cobrar? - Se solicita la identificación del personal antes de pagarle y que -- verifique el importe pagado. - Cuanto tiempo tarda el procedimiento. - Que hace el pagador al terminar de pagar. 					

EMPRESA X, S. A.
 PROGRAMA DE AUDITORIA PARA EVALUAR EL RENGLON
 DE RECURSOS HUMANOS.

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO		REF.	REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL			
<p>32.- Anote en cédula de auditoría la -- reseña que describa todo el procedi- miento anterior. y además verifique que se hace con los recibos firmados, a quien se le entregan, que hace con ellos, quien los revisa, donde se guardan, quien tiene acceso a ellos, como se asegu- ra Recursos Humanos de que no falte algún sobre.</p>					
<p>33.- Efectúe encuestas con el personal - sobre la opinión que tienen respecto al procedimiento de pago y haga comen- tarios al respecto plasmándolos, en la cédula de observaciones.</p>					
<p>34.- Presencie el checado de tarjeta o la firma de listas de asistencia obser- vando: - Si existe vigilancia de tal forma que no se permita que un trabaja- dor cheque la tarjeta de otro. - Si se recojen las tarjetas diaria- mente, [se colocan a la hora de entrada y se retiran a la salida], o se dejan toda la semana o quince- na.</p>					
<p>35.- Verifique qué procedimiento utiliza- la empresa, para asegurarse de que - está todo el personal que checo su tarjeta, o que no exista encubrimien- to .</p>					

EMPRESA X, S. A.
 PROGRAMA DE AUDITORIA PARA EVALUAR EL RENDIMIENTO
 DE RECURSOS HUMANOS.

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO			REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL.	REF.		
<p>36.- En forma sorpresiva efectúe un pase de lista de asistencia, seleccione previamente los departamentos, obtenga listados, recoja tarjetas y aplique permisos, incapacidades, castigos e inasistencias, de tal forma que los listados estén actualizados y contengan la asistencia del día.</p>					
<p>37.- Al momento de pasar lista solicite la identificación de los trabajadores o empleados con credencial oficial de la empresa y anote todas las observaciones que detecte como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal ausente - Personal no autorizado - Personal sin identificación - Personas ajenas a la empresa. - Personal dado de baja y cuya tarjeta, nómina y registros siguen vigentes. 					
<p>38.- Comente con la persona encargada del control de la asistencia, todas las observaciones detectadas y anote las apreciaciones que al respecto de, y finalmente en la cédula de auditoría resuma su opinión respecto a todo lo observado y dé sus apreciaciones para mejorar el procedimiento.</p>					
<p>39.- Seleccione un día para hacer un recorrido sorpresivo por la planta y las oficinas, con el propósito de</p>					

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO		REF.	REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL			
<p>observar las condiciones de seguridad e higiene de las instalaciones el día escogido solicite que le acompañe la persona encargada de esta función en Recursos Humanos.</p> <p>40.- Durante el recorrido verifique que las respuestas de la 1 a la 15, del cuestionario de control interno referidas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uso de equipo de seguridad proporcionado por la empresa. - Labor de los supervisores . - Areas de acceso restringido señaladas claramente. - Señalamiento de equipo de emergencia . - Acceso rápido al equipo de emergencia. - Extinguidores llenos y con marcas o sellos de última revisión (anote - Instalaciones eléctricas protegidas. - Equipo de transporte interno (monta cargas, elevadores de servicio etc.) con señalamientos adecuados y operadores entrenados. - Materiales y líquidos inflamables cubiertos y alejados de chispas o del paso de peatones, de tal forma que no sea fácil derramarse. <p>41.- Revise el (o los) botiquín (es) de</p>					

EMPRESA X, S. A.

PROGRAMA DE AUDITORIA PARA EVALUAR EL RENGLÓN
DE RECURSOS HUMANOS.

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO			REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL.	REF.		
<p>primeros auxilios y verifique que - esté (n) convenientemente surtido - (s), así mismo constate que existe - personal capacitado para proporcio- nar éste servicio y que su acceso sea restringido pero no inaccesible.</p> <p>42.- Obtenga confirmación de recursos hu- manos respecto a los cursos, pláticas y simulacros de seguridad industrial que se han dado o que se tiene el pro- yecto de dar y en qué consisten o consistirán.</p> <p>43.- Encueste a los trabajadores respecto a los cursos, pláticas, simulacros de que se hablo en el punto anterior -- y obtenga su opinión al respecto.</p> <p>44.- Señale todas las deficiencias y ob- servaciones detectadas, catalogándola como graves dentro de la cédula correspondiente e informe de inmedia- to y promueva su corrección independi- entamente de hacerlo en el informe definitivo.</p> <p>45.- Obtenga los programas de capacitación y adiestramiento para el ejercicio y observe sobre si están autorizados o no y el beneficio que traerá a la -- empresa su desarrollo.</p> <p>46.- Verifique que la tensión de Recursos Humanos en el otorgamiento de las -</p>					

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO		REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL.		
<p>prestaciones sea pronta, atenta y eficiente, observe cada situación.</p> <p>47.- Solicite los proyectos para la celebración de eventos socio-culturales y deportivos y verifique que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se encuentren autorizados - Estén dentro del presupuesto. - Se encuentren estructurados adecuadamente. <p>48.- Practique inventarios de activo fijo a cargo de Recursos Humanos, planéelo adecuadamente de tal forma que no entorpezca las labores del Depto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prepare Instructivo - Elabore marbetes auto-adheribles. - Prepare papeles de trabajo - Asegure la participación del personal. <p>49.- Observe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estado del Equipo - Que existan resguardos firmados por la persona que los usa. - Equipo en deshuso. <p>50.- Elabore cédula que integre el mobiliario y equipo de oficina que ha sido adquirido para recursos humanos y --- cruce contra cédulas del inventario - observe y aclare suficientemente -- cuando existan diferencias por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo inexistente - Equipo de mas en las oficinas del - 				1

EMPRESA X, S. A.

PROGRAMA DE AUDITORIA PARA EVALUAR EL RENGLON
DE RECURSOS HUMANOS.

P R O C E D I M I E N T O :	TIEMPO			REALIZADO POR.	FECHA
	EST.	REAL.	REF.		
<p>Departamento.</p> <p>51.- Proporcione información sobre este renglón al equipo de auditores que esté (o vaya a estar) revisando e integrando el activo fijo.</p> <p>52.- Para concluir proceda como señalan los puntos 27 al 34 de la sección 1. revisión de la situación operativa; -- y concluya..</p>					

V.- RESULTADO DEL TRABAJO:

V.1) DIAGNOSTICO Y REVISION DE HALLAZGOS:

Al terminar cada una de las secciones de revisión he considerado que el grupo de auditores (o en su caso el auditor), se reunirán y harán un acoplo de todas las observaciones detectadas y las jerarquizarán agrupándolas en muy graves (o de riesgo mayor) medianamente riesgosas y las que de no corregirse podrán entrañar riesgos cada vez mayores para la entidad.

En Esta revisión previa a la cita con el Auditor General, el grupo revisará nuevamente la evidencia obtenida en la revisión y la pondrá en tela de juicio, partiendo del supuesto de que las observaciones - detectadas no son ciertas y que la evidencia detectada está equivocada, de esta forma el grupo cuestionará severamente el trabajo efectuado y el auditor que hizo la observación, defenderá a toda costa sus comentarios y observaciones hasta que logre demostrar que no está en un error o que termine por admitir que la observación hecha carece de elementos suficientes para probarla o que se basó en apreciaciones equivocadas.

Hacer Esta sesión es de gran utilidad para el grupo, puesto que podrán reafirmar en tal forma su trabajo, debido a que ellos mismos han cuestionado su veracidad, provocando que se tenga en conjunto una visión mas amplia y detallada de la forma en que se determinaron las observaciones y así mismo contarán con el conocimiento de argumentaciones -- que seguramente utilizarán los involucrados, en el momento en que se presenten ante ellos los resultados del trabajo efectuado.

El diagnóstico no es unicamente la sumarización de observaciones, implica también que una vez aprobadas y justificadas estas, el grupo en otra sesión efectúe la técnica grupal denominada "lluvia de ideas", -- en la cual surgirán las recomendaciones para corregir lo observado o para reforzar procedimientos y controles que así lo requieran.

Durante el desarrollo del trabajo, el Auditor ha ido implementando las correcciones necesarias y en el caso de las observaciones muy graves ha

procedido a corregir de inmediato la deficiencia, poniendo coto a la misma, y evitando que vuelva a pasar.

Proponer la solución implica además probar que ésta funciona y en su caso elaborar: Procedimientos, diagramas, formatos, políticas, proponer cambios de personal, aumentar o disminuir la planta, contratar servicios (indicando de qué tipo), adquirir o disminuir -- activos fijos, aumentar presupuestos, en fin toda una serie de -- consideraciones que el profesional en contaduría debe tener en --- cuenta antes de hacer una sugerencia.

En este sentido las sugerencias deben ser congruentes con la situación económica de la empresa, además de que deben de ser funcionales y no utópicas o planeadas para otro tipo de empresa, puesto que es conveniente analizar y obtener información sobre el modo en que otros auditores han solucionado un problema similar en -- otra compañía, ¿pero? esta puede ser también la opción para nuestra empresa o tal vez convenga adoptar solamente una parte de esa solución o modificarla, de tal forma que pueda ser asimilada en nuestra organización eficientemente.

Existen varias sugerencias para preparar un informe de recomendaciones entre las que encontramos:

- Alejarse del detalle y solamente en casos muy específicos que así lo requieran hacer uso de él.
- Hacer una simulación de la forma en que se comportaría -- la organización una vez hecha o adoptada la sugerencia.
- Tratar en la medida de lo posible no personalizar puesto que hacer responsable de una situación a una persona en la mayoría de los casos no es sano, puesto que se -- trata de una organización en la que todos los eventos -- están inter relacionados.
- Procurar que las recomendaciones puedan ser susceptibles -- de adaptarse con el personal y los recursos que tiene la empresa.

- Limitar y extractar el informe, omitiendo partidas o hechos de poco significativo o que no requieran de la atención del nivel a quien se presenta el informe.
- No proponer soluciones técnicas de las cuales el auditor no tenga los conocimientos necesarios para sostener su proposición, en dado caso la sugerencia será en el sentido de que se estudie la posibilidad de contratar los servicios de un especialista en la materia (como es el caso de sugerencias para implantar un sistema de cómputo).

Una vez que el equipo ha concluido con el proceso de evaluar y fundamentar sus observaciones, así como de implementar las sugerencias que ha juzgado convenientes, someterá todo su trabajo a un filtro final antes de que éste sea conocido por los involucrados, y que consiste en que en una reunión con el Auditor General, realicen la presentación del resultado de su intervención en el Departamento de Recursos Humanos.

La experiencia aunada a la información adicional a que tiene acceso el Auditor General, intervendrán en la reevaluación de cada punto de observación y de cada una de las evidencias presentadas enriqueciendo o modificando y en algunos casos eliminando alguna observación que parezca fuera del lugar o no soportada suficientemente, para éste caso el equipo en su conjunto intervendrá oponiendo todo tipo de argumentos para que sea aceptado su trabajo.

Ya aprobado el borrador del informe que ha de ser presentado a los involucrados, procederá a continuar haciendo una cita con el gerente o Director de Recursos Humanos, a través de un memorándum, emitido por el Auditor General en el que se le haga saber que se solicita separe una fecha y hora que él mismo designe para reunirse con los auditores a revisar y comentar el borrador del informe. en dicho memorándum se indicará también que confirme por escrito al Departamento de Auditoría, cuando se realice dicho evento y qué personas participarán de parte de

Recursos Humanos, en la lectura de dicho informe.

V.2) DISCUSION DEL BORRADOR DEL INFORME CON LOS INVOLUCRADOS:

Discutir con los involucrados el borrador del informe con objeto de:

- 1.- Asegurarse de que se trata de hallazgos reales.
- 2.- Que los involucrados coincidan con su existencia, precisamente en la forma en que se describe en el borrador.

"Uno de los objetivos de esta discusión, es convencer a los involucrados, a fin de que hagan frente común con el Auditor al presentar el diagnóstico definitivo a la alta gerencia."

El texto anterior publicado por la comisión Auditoría Operacional del I.M.C.P., en su boletín 6, "Auditoría Operacional de la administración de Recursos Humanos", nos indica que el propósito de efectuar una reunión con los involucrados es el obtener una certificación de el área revisada respecto a las observaciones detectadas, de tal forma que sean revatidas o aceptadas en dicha reunión, para que el informe definitivo que se presente a la alta gerencia contenga apreciaciones reales y válida para auditoría y para recursos humanos,

La actitud con que acudan ambos departamentos a esta reunión es fundamental para el resultado de la misma, y para el trabajo desarrollado por los auditores, desde mi punto de vista considero que la reunión debe llevarse a cabo de acuerdo a las siguientes bases:

- El auditor debe acudir con la idea de presentar el resultado del trabajo desarrollado y con la evidencia suficiente y competente que demuestren sus apreciaciones.
- El auditor debe defender sus puntos de vista dentro de lo razonable.
- El auditor debe anotar todas las apreciaciones en favor o en contra que reciba de su trabajo.

- Recursos Humanos debe asistir con la idea de aceptar la crítica constructiva que se presente.
- Recursos Humanos debe aportar los conocimientos técnicos que del área tiene, para enriquecer las sugerencias.

El borrador del informe está a discusión, pero esto no implica - que algún comentario u observación plasmada en él pueda ser omitida o retirada a solicitud de Recursos Humanos, sin que demuestre que efectivamente se trata de un error de apreciación de parte de auditoría.

Ambos Departamentos deben acudir con el espíritu de escuchar -- y ser escuchados y aceptar que pudieran estar equivocados, en este sentido, discusión no equivale a guerra entre ambos departamentos.

El Resultado de esta reunión será:

Por parte de auditoría decidir sobre la ampliación del alcance inicial o de volver a revisar el o los puntos rebatidos por recursos-humanos, y una vez obtenida nueva evidencia, citar a otra reunión en la que se de a conocer ésta o en su caso si la revisión conduce a determinar que la observación es un error de apreciación, se decidiera retirarla definitivamente del informe.

Así mismo auditoría podrá ampliar sus comentarios con las apreciaciones vertidas por recursos humanos y que servirán para que se incluya lo mejor de éstas en el informe definitivo.

Para recursos humanos corresponderá cerciorarse (en caso de que no esté satisfecha su directriz), de la certeza de las observaciones- y dado el caso citar a nueva reunión con el propósito de reexponer sus puntos de vista.

Fundamentalmente el resultado de la reunión conducirá a ambas partes a dar una solución o acción a tomar para con las observaciones vertidas, así como la fecha en que se procederá a implantarlas.

Finalmente como resultado de esta (o éstas reuniones), sera la emision del informe definitivo y el compromiso de auditoria para dar seguimiento al cumplimiento de la soluciones o acciones tomadas.

VI.- EL INFORME:

Al concluir las fases de la Auditoría Interna Integral, restará al auditor informar al nivel jerárquico superior, sobre el resultado de su trabajo en el área auditada, la estructuración de Este informe desde mi punto de vista deberá ser la siguiente:

- Carta de presentación
- Resumen de conclusiones (o informe condensado)
- Informe detallado

La carta de presentación: Es un detalle fundamental y consiste en una breve redacción en la que se dé a conocer el propósito de la revisión, los puntos abarcados y de conformidad con las normas de auditoría, indicar el alcance y limitaciones del trabajo desarrollado. Esta carta no es un dictamen, no es el informe del auditor, es simplemente la introducción al lector de lo que anexo encontrará.

El resumen de conclusiones o informe condensado, consiste en presentar la opinión del auditor respecto a los puntos de análisis tocados durante el desarrollo del trabajo y correlacionar cada conclusión con los incisos y sub incisos del informe detallado el propósito de este informe condensado, es mostrar el panorama de toda la revisión de tal forma que lo planteado logre interesar al lector a continuar con ánimo la lectura y no solamente hacerlo por obligación o compromiso de trabajo.

Para conseguir el interés de nuestro inter-locutor conviene tomar en consideración estas recomendaciones:

- Carta Presentación y el informe condensado, deben de ir empastados por separado al informe detallado.
- El volumen de hojas debe reducirse al indispensable, por lo que las observaciones deben ser claras y concisas.
- El informe detallado debe contener gráficas y/o cuadros que muestren los resultados y que rompan la monotonía de una

redacción.

- No debe rebuscarse la redacción ni plagarla de números y estadísticas, esto lejos de ayudar a la lectura, cansa a nuestro interlocutor, y en consecuencia el informe pierde fuerza.
- Deben jerarquizarse las conclusiones, asignando el primer lugar a aquellos cuyas repercusiones afecten sensiblemente a la empresa y continuar así hasta haber plasmado todas las observaciones.
- Impactar es la clave para lograr el interés de quien lee el informe, en este caso por lo general al leer alguna observación siempre preguntan ¿Cómo afecta financieramente a la Empresa?, ¿Cuánto costaría?, ¿Qué pasa si dejamos las cosas así?, por lo tanto el auditor debe de prever estas situaciones e incluirlas en el texto del informe.
- Conocer cuáles son los puntos que más interesan a nuestro interlocutor, y la manera en que debe de redactarse el informe, para lograr capturar su interés; Ayuda a quien debe de redactar el informe definitivo.

El informe detallado debe de estructurarse de la siguiente manera:

- Hojas horizontales divididas en cuatro espacios destinados a:
 - . Observaciones y repercusiones
 - . Recomendación o sugerencia.
 - . Dirigido a .
 - . Acción tomada y fecha

Todas las observaciones deben ir en orden consecutivo y relacionadas-

con su recomendación a quien va dirigida y con la acción tomada -- (en el acuerdo a que se llegó en la discusión del borrador con los involucrados), así como la fecha en que se implantó o se tomó la acción correctiva y agrupadas en su sección correspondiente:

- Control Interno
- Situación Operativa
- Situación Financiera
- Situación Administrativa

Una vez estructurado el informe, deberá observarse que sea mecanografiado y revisarse en cuanto a ortografía, pulcritud y presentación, así mismo debería cuidarse de que los borradores, así como las copias del informe determinado sean exclusivamente las marcadas para su distribución, y en su caso los borradores deben ser archivados convenientemente para evitar que se conozca la información contenida en ellos por persona distinta a la que van destinados, recordemos que toda la información es confidencial y en consecuencia no es conveniente que circule sin control.

Al presentar el informe, surgirán dudas o comentarios no previstos en la redacción de éste, por lo que será conveniente tener a la mano datos, cifras y estadísticas, con las cuales ampliar la información que se está comentando y en su caso elaborar memorándums --- anexos al informe.

Así mismo es recomendable hacer llegar a la Dirección General, información sobre el seguimiento y cumplimiento de las acciones correctivas tomadas.

VII. - CONCLUSIONES:

Hacer la auditoría de una entidad o de una función en específico, -- de manera integral equivale para quien la realiza, la seguridad y la certeza de que al emitir su opinión respecto a ésta lo hará con tando con toda la información necesaria para hacerlo, así como -- ofrecer a quien solicitó sus servicios una información más amplia respecto a la situación que guarda la entidad o la función auditada lo cual le permitiera además de seleccionar la alternativa más adecuada.

Debe existir siempre en la mente del auditor la necesidad de planear y supervisar su trabajo, de tal forma que garantice el cumplimiento del programa seleccionado para realizar la actividad de auditoría y que en éste caso sea efectuada de manera integral.

El auditor debe buscar siempre promover la eficiencia operativa, -- el apego a las políticas establecidas, la protección adecuada de -- los activos de la entidad, por lo que deberá encaminar sus objetivos de revisión a la obtención de evidencia suficiente y competente, que demuestre que se está cumpliendo con los puntos mencionados y/o en su caso proceder a implantar las medidas necesarias para garantizar su observancia.

El auditor debe revisar e informar sobre las situaciones normales -- o anormales que detecte en el desarrollo de su trabajo, buscando -- siempre la eficiencia y el bienestar de la entidad, por lo que -- sus comentarios, observaciones y sugerencias deben de contener un -- alto grado de calidad profesional.

La Auditoría Integral, es la conjunción de el trabajo Inter-disciplinario que compete en primera instancia al profesional en contaduría pública, apoyado por los conocimientos, experiencia y habilidades -- de otros profesionales cuyo servicio se requerirá en aquellas -- áreas donde el contador público no tiene los conocimiento suficientes para opinar sobre su correcto funcionamiento, por lo que es -- necesario que se acuda a la experiencia y habilidad de otros expertos en la materia.

La Auditoría Integral, es un concepto y una actividad, y no es privativo de una especialidad o rama de la auditoría, considero que -- este concepto es aplicable a la auditoría en su conjunto y debe desarrollarse cada vez que ésta se practique, por lo que en consecuencia la revisión deberá abarcar las secciones de:

- revisión del Control Interno
- Revisión de la Situación Financiera
- Revisión de la situación Operativa
- Revisión de la Situación Administrativa

El o los profesionales que realicen la auditoría integral, deberán establecer el alcance, profundidad y extensión de los procedimientos de revisión de acuerdo a su experiencia, capacidad y conocimiento de la empresa, área o servicio para el que fueron contratados.

La auditoría integral, no rompe con el esquema y concepto tradicional de la auditoría, solamente lo refuerza y provoca el apego y -- y cumplimiento de las normas de auditoría.

El futuro de la profesión está basado en el cambio y en la medida de quienes ostentan el Título de Lic. en Contaduría, se adapten a él, atrayendo y diversificando las opciones de servicio que ofrece como tales demostrando al empresario, industrial, proveedores de servicios, que en nuestra carrera no estamos limitados a "cargar" y "abonar", a elaborar estados financieros, a detectar fraudes, a dictaminar estados financieros, a pagar impuestos etc.

Abramos los ojos de quienes requieren nuestros servicios por nuestro propio bien y por el de las futuras generaciones de contadores-públicos, ampliemos nuestros horizontes, demos profesionalmente lo que vale nuestra actividad.

En la época que nos ha tocado vivir, el mundo pende de la actividad financiera, de la cual el Contador Público es parte decisiva, necesitan de nuestros servicios, somos y podemos ser el cordel con que se desenroja la madeja económico financiera, en la que estamos inmersos.

VIII.- BIBLIOGRAFIA:

- . MANUAL DE AUDITORIA INTERNA
Segunda Edición 1979
Charles A. Bacon. C.P.
U. T. E. H. A.

- . AUDITORIA INTERNA INTEGRAL
Tercera edición Segunda Reimpresión 1983/1986
C. P. Juan Ramón Santillana González
EDICIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

- . DINAMICA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
Segunda edición 1986
C.P. Salvador Cervantes Abreu
EDICIONES CONTABLES ADMINISTRATIVAS

- . ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
Segunda Edición Primera Reimpresión mayo/octubre 1976
EDITORIAL TRILLAS

- . TEMAS PRACTICOS DE AUDITORIA (MODULOS 7 y 9)
Primera Edición abril 1981
Jaime del Valle Noriega
DO FISCAL EDITORES

- . NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA
Décima Tercera Edición 1981
Comisión de Procedimientos y Normas de Auditoría
INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C.

BOLETINES DE AUDITORIA OPERACIONAL:

Boletín 2: "Metodología de la Auditoría Operacional"
Tercera Edición Revisada Febrero 1984

Boletín 6: "Auditoría Operacional de la Administración -
de Recursos Humanos"
Segunda Edición revisada agosto 1979.

COMISION DE AUDITORIA OPERACIONAL

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS A.C.

- **APUNTES DE AUDITORIA INTERNA INTEGRAL**
C.P. Victor Paniagua Bravo
- **BOLETIN No. 1305 DEL 30/ENERO/1985**
COLEGIO DE CONTADORES PUBLICOS DE MEXICO A.C.
Artículo del C. P. Victor Paniagua Bravo
- **PRACTICA DE AUDITORIA Y APUNTES DE LA MATERIA**
C. P. Gabriel Sánchez Curiel
- **APUNTES DE LA MATERIA EN AUDITORIA I**
C. P. Delio Díaz Rodea