

2 ejemplares

(64)

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**EL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA
INTERNA EN UNA COMPAÑIA REFRESQUERA**

06

XCDR

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURIA

PRESENTA:

Pedro Jiménez Vázquez

Director del Seminario: C. P. MANUEL RESA G.

MEXICO, D. F.

587 ~~7~~ 1979.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

EL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA EN
UNA COMPAÑIA REFRESQUERA

INTRODUCCION.	1
1. El perfil de la Auditoría Interna	3
1.1 Generalidades	3
1.1.1 Concepto	4
1.1.2 Necesidad e importancia	4
1.2 El Control Interno y la Auditoría Interna	7
1.2.1 Definición de Control Interno	8
1.2.2 La Auditoría Interna como elemento de Control	10
1.3 La función de Auditoría Interna	13
1.3.1 Características	14
1.3.2 Objetivo	16
2. Organización del Departamento de Auditoría Interna	17
2.1 Organización	17
2.1.1 Organograma del Departamento	19
2.2 Integración	20
2.2.1 Integración de Recursos Humanos	20
2.2.2 Integración de Recursos Materiales	29
2.3 Autoridad y Dependencia	31
2.3.1 Ubicación en el Organograma General	32
2.3.2 Relaciones con otros Deptos. de la Empresa	35

2. Funciones del Departamento y Descripción de Puestos	38
3.1 Auditoría de Estados Financieros	38
3.1.1 Verificación y análisis de los datos - contables	39
3.1.2 Análisis e interpretación de Estados - Financieros	41
3.2 Auditoría Operacional	43
3.2.1 Diagnóstico Operacional	43
3.2.2 Promoción de eficiencia y productividad en la operación	45
3.3 Descripción de Puestos	46
3.3.1 Gerente de Auditoría Interna	46
3.3.2 Auditor Financiero	49
3.3.3 Auditor Operacional	52
3.3.4 Auditor de Asignaciones Especiales	54
3.3.5 Verificador de Saldos a cargo de - vendedores	56
Conclusiones .	59
Bibliografía .	61

INTRODUCCION

El continuo adelanto en todos los aspectos de la vida moderna han hecho que las actividades económicas se realicen a un ritmo acelerado, que hace cada día más complicado el mecanismo de los negocios. Así vemos que constantemente y como resultado de la incesante creación de nuevas necesidades van iniciándose y desarrollando industrias hasta hace poco desconocidas, que han venido a crear nuevos satisfactores para hacer frente a dichas necesidades; pero como producto también del progreso general que existe, la competencia es cada día más intensa, por lo que, los hombres de negocios necesitan tener a su alcance todos los medios posibles para orientarse y salir adelante entre el cúmulo de empresarios que siguen el mismo fin.

Es así como vemos que infinidad de negocios, por su propio desenvolvimiento han ido requiriendo de técnicas que le ofrezcan mayores índices de rendimiento y productividad. Por lo que algunos de los principales medios con que debe contar el empresario son las revisiones enfocadas a promover la eficiencia y productividad en las áreas funcionales de la empresa, que le brinda la actividad de Auditoría Interna.

Al realizar el presente trabajo más que abundar en la Auditoría Interna, de la cual ya existen amplios estudios, se pretende mostrar la organización y funciones generales del Departamento de Auditoría Interna en una Compañía Refresquera, como Area Interna especializada en proporcionar a la Dirección General informes sobre una continua verificación y control de las operaciones de la Compañía, asegurándose que los planes y programas alcancen los resultados previstos.

1. El perfil de la Auditoría Interna.

1.1 Generalidades.

Las crecientes necesidades actuales y el constante crecimiento demográfico, los descubrimientos científicos, las diversificaciones del mercado, obligan al núcleo empresarial a pugnar por técnicas que le permitan satisfacer estos requerimientos de cambio y progreso.

Inicialmente en los negocios pequeños el propietario podía vigilar todas las operaciones de la empresa por medio de supervisión directa, pues le era factible tener un conocimiento detallado de esas operaciones. Pero debido a la complejidad de las transacciones actuales y que en las grandes empresas las funciones y modos de operación se encuentran otomatizados en una gran variedad de departamentos, separados y alejados, aún geográficamente; se requirió de técnicas que permitiesen al empresario la visualización clara de las operaciones de la empresa.

1.1.1 Concepto

La Auditoría Interna ha sido objeto de estudio de muchos autores, quienes han tratado de formular una definición que exprese los puntos esenciales que reflejen fielmente sus fines.

En mi concepto la Auditoría Interna es una actividad profesional que se encarga de vigilar las políticas y sistemas establecidos por la Dirección, mediante la revisión de la organización; de la información contable y financiera, con el propósito de evaluar y sugerir medidas de protección de los intereses de la empresa, promoviendo simultáneamente la eficiencia de operación.

1.1.2 Necesidad e importancia.

La función de Auditoría Interna así como sus objetivos y su alcance, es cada

día más conocida y aceptada en nuestro medio.

A medida que las empresas crecen, sus operaciones aumentan, haciendo necesario implementar medios de control que permitan ejercer una más completa y adecuada vigilancia sobre el desarrollo de las operaciones: y es este aspecto en el que la Auditoría Interna auxilia en forma definitiva a la Dirección de las empresas, ofreciendo su colaboración para ejercer la vigilancia que se requiere sobre los sistemas de control establecidos, proporcionando al mismo tiempo mayor confianza y seguridad al informar que las políticas, planes, procedimientos, etc. son adecuados y debidamente observados por toda la organización.

De lo anterior se desprende que la Auditoría Interna es un instrumento eficaz e idóneo para llevar a cabo el ejercicio de una adecuada vigilancia del desarrollo de -

la empresa por lo que es conveniente que las labores que se desempeñen en el ámbito de la Auditoría Interna, se apliquen en todas las funciones de la compañía, lo que permitirá obtener un panorama amplio sobre sus actividades de control en todos sus aspectos, situación que resulta de un atractivo muy especial para quienes se han identificado como en ésta actividad de la Contaduría Pública.

1.2 El Control Interno y la Auditoría Interna

Los cambios que se presentan en los negocios son constantes y por pequeños que puedan parecer, a la larga son notables y sensibles para la efectividad de las empresas. Ejemplificando, podríamos mencionar el número cada vez mayor de empresas que están procediendo a cambiar sus sistemas manuales de registro por sistemas mecanizados y aún electrónicos. Los cambios en métodos y procedimientos originados por la automatización son algunas de las últimas innovaciones derivadas de una evolución continua a la cual los métodos de Auditoría deben ajustarse.

En las innovaciones logradas existen la implantación de controles que permitan establecer mayor grado de confiabilidad respecto a la salvaguarda de los activos, eficiencia en las operaciones, adhesión a las políticas prescritas, información oportuna y veraz. Dichos controles, en conjunto, forman el llamado Sistema de Control Interno.

1.2.1 Definición de Control Interno.

En este punto se mencionarán las definiciones aceptadas por las asociaciones de Contadores Públicos.

La Comisión de Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. en su boletín No. 5 establece:

" El Control Interno es el sistema por el cual se da efecto a la Administración de una entidad económica. En este sentido el término "Administración" se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica. Abarca por lo tanto, las actividades de dirección, financiamiento, promoción, producción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quienes depende su conservación y crecimiento."

El Instituto Americano de Contadores Públicos en su estudio Internal Control, señala que:

" El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas por la Dirección. Dicho sistema podría incluir, el control presupuestal, los costos estándar, los informes periódicos de operación, los análisis estadísticos y su detalle respectivo; además debe incluir un programa de capacitación, con el propósito de ayudar al personal a cumplir con sus responsabilidades, así como el personal de Auditoría Interna."

Es en este punto donde resalta la importancia de la Auditoría Interna como elemento activo en la administración.

1.2.2 La Auditoría Interna como Elemento de Control

Considerando la importancia de la implantación de un Sistema de Control Interno y conforme a la definición señalada anteriormente, resalta la función de la Auditoría Interna como un elemento proteccionista y constructivo en la Compañía.

La Auditoría Interna es un elemento de Control; es una función que se encarga de vigilar y evaluar el funcionamiento efectivo de los otros elementos de Control Interno en cada área operativa de la empresa. Para lograr este propósito es necesario:

- a) Precisar si en el área revisada existen los controles necesarios para garantizar que sus operaciones se estén realizando en forma eficiente para lograr sus objetivos. A este respecto la Auditoría Interna puede determinar, por ejemplo, que en el área de Compras no existe un sistema específico para su control; en conse-

cuencia, su examen determinaría la falta del elemento de control "sistemati-- zación".

- b) Precisar si procede la implantación del elemento de control no existente. Para tal efecto, tendría que evaluarse con-- juntamente, por una parte el costo que representaría para la empresa la implan-- tación del elemento o de los elementos de control inexistentes y por otra par-- te los beneficios que se esperan de su implantación, ya que se debe tener pre-- sente que el control tiene como límite el costo del riesgo que se trate de e-- vitar.
- c) Definir si todos los elementos de con-- trol establecidos en el área que se re-- visa operan eficazmente. En este senti-- do la auditoría interna puede determi-- nar, por ejemplo, si algún empleado es-- tá realizando labores incompatibles pa-- ra efectos de control; por ejemplo, que

el cajero realice operaciones de registro. Esto significaría que la organización en su aspecto "distribución de funciones" no sería efectiva.

- d) Verificar que se tomen las decisiones procedentes como resultado de las situaciones detectadas por su intervención.
- e) Corresponde por último a la Auditoría Interna el vigilar que la administración de la Compañía utilice las situaciones detectadas por los elementos de control tomando las decisiones tendientes a corregir las deficiencias en su caso.

A éste respecto la Auditoría Interna debe vigilar por ejemplo, que la administración tome las decisiones tendientes a corregir los costos por exceso de desperdicio de materias primas. Pero no basta con detectar tal situación, que denota falta de eficiencia en la operación, lo importante está en que se conozca a tiempo y se adopten oportunamente las medidas para solucionarla.

1.3 La función de Auditoría Interna.

En los puntos anteriores se ha tratado acerca de los conceptos generales de la Auditoría Interna y su relación con el Sistema de Control Interno, en este subcapítulo se tratará, en términos generales, sobre las características y objetivo principal de la función de la Auditoría Interna. Dada la importancia y necesidad de esta función nos podemos percatar de la trascendencia que tiene en las empresas y en cualquier organismo social.

1.3.1 Características.

Para que la función de Auditoría Interna sea eficiente es necesario que reúna tres características primordiales:

- a) La independencia,
- b) su naturaleza y
- c) su responsabilidad.

a) La efectividad de la Auditoría Interna depende de su posición en la organización de la compañía, por lo que debe contar con la independencia necesaria para poder apreciar y juzgar de manera constructiva e imparcial.

b) La Auditoría Interna debe establecerse dentro de la organización con autoridad "Staff" y no de línea; debe concretarse a una labor de asesoramiento a la Dirección de la compañía, por las siguientes razones:

Si realiza funciones de línea (operaciones rutinarias), no podrá atender debidamente su trabajo de auditoría, o lo que dejaría en segundo término.

El tiempo que se asigna a algún trabajo de auditoría, muchas veces debe extenderse por presentarse situaciones no previstas, por lo que dicha flexibilidad no sería posible con responsabilidades de tipo lineal.

- c) La Auditoría Interna por el hecho de ser una función "Staff", no ejerce autoridad directa sobre las personas cuyo trabajo revisa, pero su revisión y evaluación no releva la responsabilidad al auditado. Su responsabilidad es la de revisar y evaluar las políticas, planes, procedimientos y registros, e informar a la Dirección General.

1.3.2 Objetivo.

El objetivo fundamental de la función de Auditoría Interna es auxiliar a la Dirección General en el eficaz desempeño de sus responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, recomendaciones y opiniones profesionales, referentes a las actividades realizadas. La Auditoría Interna está involucrada en cualquier fase de la actividad de la compañía donde sean convenientes y útiles los servicios a la Dirección; esto implica ir más allá de la contabilidad o informes financieros para tratar de lograr un completo entendimiento de las operaciones bajo revisión.

2. Organización del Departamento de Auditoría Interna.

2.1 Organización.

Se dice que con buen personal cualquier em-
presa funciona. Es obvio que aún personas capaces
que deseen cooperar entre sí trabajarán más efecti-
vamente si todos conocen el papel que deben cum-
plir y la forma en que sus funciones se relacio-
nan unas con otras.

La función administrativa de organizar con-
siste básicamente en proyectar y mantener estos
sistemas de funciones.

Para que tenga justificación y sentido la
existencia de cualquier puesto se requiere:

- a) Que tenga objetivos ciertos y precisos
- b) Que exista un concepto claro de los deberes o
actividades a realizar.
- c) Que haya un entendimiento del área de autori-
dad de cada puesto.

Además, para hacerlo completamente operante debe establecerse cómo y dónde obtener la información que pueda requerir.

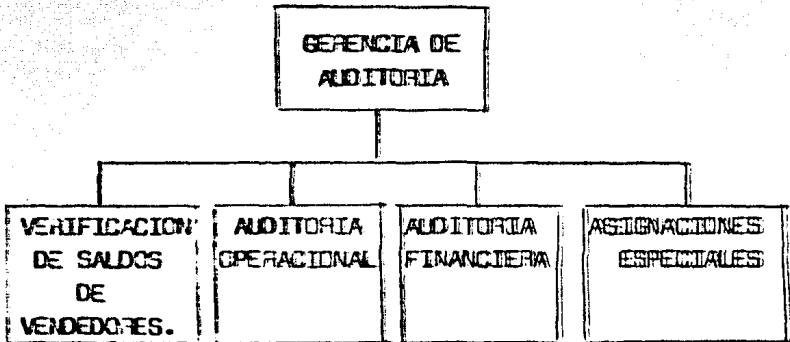
Es en este sentido, de estructura de funciones, que se entiende una organización formal. Es dentro de este contexto que se puede afirmar que organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar objetivos ciertos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa. Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea claro para todos, quién debe realizar determinada tarea y quién es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la vaguedad en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueva los objetivos de la compañía.

2.1.1 Organograma del Departamento.

Proyectado el sistema o estructura de organización, se procede a diseñar el Organograma.

Para efectos de éste estudio se presenta el siguiente:

ORGANOGRAMA



2.2 Integración.

Integrar es obtener y articular los elementos humanos y materiales que la planeación y la organización señalen como necesarios para el logro de los objetivos.

2.2.1 Integración de Recursos Humanos.

Una vez que la estructura de la organización ha sido definida es necesario contar con el personal adecuado para desarrollar las funciones.

2.2.1.1 Características del Auditor Interno

El Auditor Interno debe tener cualidades y llenar requisitos indispensables que le permitan desarrollar eficaz y eficientemente sus funciones, entre las que se pueden mencionar:

1. **Iniciativa.** Es decir, debe tener la capacidad de emprender tareas y terminirlas.
2. **Criterio.** Debe tener la capacidad de emitir juicios, teniendo la facultad de dudar de todo, hasta obtener su comprobación.
3. **Espíritu de Investigación.** Debe adoptar una actitud crítica; es decir, a cada paso deberá preguntarse el qué, quién, cómo cuándo, dónde y porqué, y tener los conocimientos que le permitan saber dónde obtener la información que requiere.
4. **Experiencia en Contaduría Pública.** Debe contar con experiencia tal, que le dé una visión clara de la problemática a que

deberá enfrentarse y debe estar actualizado en el avance de la profesión.

5. Conocimientos generales sobre técnicas y sistemas modernos de la Administración. Debe conocer, en términos generales, las técnicas aplicables al proceso administrativo- Planeación, Organización, Dirección y Control a fin de estar en posibilidad de diagnosticar problemas y sugerir las formas de resolverlos

6. Prudencia, claridad y precisión. Cualidades muy importantes, ya que con la prudencia con que actúe y la claridad y precisión con que se comunique, depende en gran medida el buen desempeño de sus funciones.

7. Habilidad de expresión oral y

escrita. Debe contar con fluidez de palabra y facilidad de redacción para expresarse de manera eficiente tanto con las personas como en sus informes.

8. Capacidad de análisis y síntesis. Debe contar con una mentalidad analítica que le permita dividir un todo en sus partes para proceder a sintetizarlo en forma objetiva.

9. Objetividad e independencia mental. Debe estar fuera de la influencia de consideraciones de orden subjetivo o cuestiones personales al emitir sus juicios.

2.2.1.2 Selección de Personal

El personal de Departamento de Auditoría Interna también se somete a selección por parte de la compañía; de acuerdo al siguiente procedimiento:

- a) Reclutamiento
 - b) Entrevistas.
 - c) Pruebas sicométricas
 - d) Examen médico
- a) Reclutamiento. Es el conjunto de actividades técnicas que tiene por objeto atraer a la Empresa al elemento humano idóneo e-istente en el mercado de trabajo.

En esta fase se debe con-siderar dos aspectos fundamentales:

Las fuentes.

Los medios.

Fuentes. Se tienen dos tipos

de fuentes de abastecimiento:

Internas

Externas.

Las fuentes internas son: promoción de personal competente y recomendaciones del propio personal.

Entre las fuentes externas podemos mencionar: Escuelas y Universidades; Bolsas de Trabajo y Otras Empresas.

Medios. Los medios que se utilizan para la captación de personal son:

Anuncios en el periódico, revisión de archivos de solicitudes y anuncios en escuelas y universidades.

La Compañía elige las fuentes y los medios más adecuados para atraer personal para el Departamento de Auditoría Interna.

b) Entrevistas. Una vez que el can
didato se presenta en la empresa
se inicia propiamente el proceso
de selección, en base a una en -
trevista que sostendrá con la
persona responsable del recluta-
miento.

En el caso de la selección
del Gernete del Departamento de
Auditoría Interna la entrevista
se lleva acabo con el Director
General de la empresa.

Cuando se trate de la selec
ción del demás personal del De -
partamento la entrevista se rea-
liza con el Gerente, despues de
entrevistarse con la persona res
ponsable del reclutamiento de
personal.

La entrevista es un medio
por el que se puede tener una vi-
sión general del conocimiento, e-
ducación, aspiraciones, forma de
expresión, apariencia personal,
etc.

del candidato.

c) Pruebas Sicométricas. Una vez que el candidato ha sido entrevistado, procede a realizar pruebas sicométricas. Estas pruebas están científicamente diseñadas para medir aquellos factores de aptitud, capacidad, intereses y personalidad que se vinculen directamente con el perfil del puesto.

d) Examen médico de admisión. Este examen se realiza al final del proceso de selección ya que no conviene llevarlo a cabo si no existe la seguridad de que se contrate el candidato. Se hace con la finalidad de conocer el estado general de salud del aspirante a fin de evitar contratar a personas que sufran alguna enfermedad contagiosa así como aquellas cuya condición

física represente un riesgo en el desempeño de sus funciones.

2.2.1.3 Inducción.

Una vez seleccionado el personal más adecuado se procede a su contratación e inducción.

El nuevo elemento de Auditoría Interna es presentado a sus compañeros y al personal de la Compañía, se le muestran las instalaciones, se le dan a conocer los objetos, políticas, planes y métodos de operación; explicándole sus funciones y responsabilidades.

2.2.2 Integración de Recursos Materiales.

El Departamento de Auditoría Interna cuenta con un lugar de trabajo suficiente para el desarrollo de sus funciones, los recursos materiales se han determinado de acuerdo a la magnitud y necesidades del propio Departamento.

2.2.2.1 Distribución de Oficina e implementos de trabajo.

Una distribución de oficina bien planeada hará mínimo el tiempo empleado por el personal en la realización de sus trabajos, ya que se aprovecha espacio y se evita la confusión en el flujo de las operaciones.

En la distribución de oficina existe un privado para el Gerente del Departamento de Auditoría Interna, con línea telefónica directa.

Un área de trabajo para los Auditores y sus auxiliares, dotada de buena iluminación; con escritorios individuales y calculadoras.

Una sección para los verificadores, con mesa de trabajo, sumadoras y archiveros.

Una sección para la secretaría con máquina de escribir, papelería y fácil acceso al archivo del Departamento -que debe ser funcional y seguro-.

2.3 Autoridad y Dependencia.

El Departamento de Auditoría Interna tiene carácter de unidad "Staff", -y no carácter de línea- es decir, de consejo y de asesoramiento, que coadyuva a la solución de diferentes problemas. Ya que ofrece a la Dirección General una mejor y amplia visión de los problemas, y a la vez, le proporciona sugerencias para una solución adecuada.

De ninguna manera debemos pensar que el Gerente de Auditoría Interna puede sustituir al funcionario de línea en su ausencia, ya que cada uno tiene bien delimitado su campo de acción.

Las relaciones que el departamento de Auditoría Interna tiene con la Dirección General principian con la clara comunicación que existe entre éstos, para lo cual se requiere:

- a) Un acuerdo bien definido acerca de los objetivos y alcances de las revisiones.
- b) Un claro entendimiento por parte de la

Dirección General hacia la problemática
del Departamento de Auditoría Interna.

Una forma de cubrir el primer requisito es que el Gerente de Auditoría Interna tenga una plática franca y detallada acerca de lo que se espera del Departamento.

El segundo requisito sólo puede ser satisfecho mediante una apreciación de los obstáculos que tiendan a bloquear el logro de los beneficios de la Auditoría Interna.

Es necesario mencionar que el Departamento de Auditoría Interna presta un servicio "Staff" hacia los demás Departamentos de la Compañía, pero dentro del propio departamento existe la autoridad lineal dependiendo su personal únicamente del Gerente y/o Supervisor respectivo.

2.3.1 Ubicación en el Organograma General.

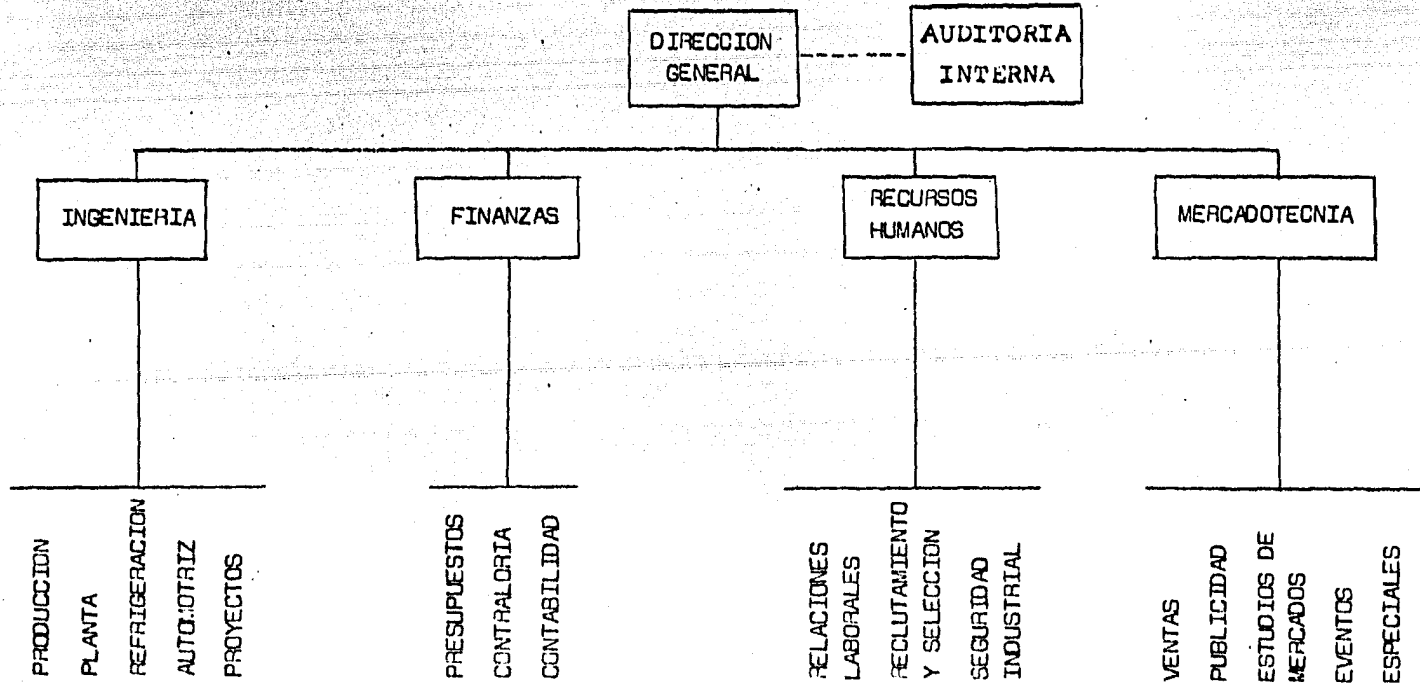
Es importante establecer la localización que tiene el Departamento de Auditoría

Interna dentro del Organograma de la Compañía, dado que este es un Departamento especializado y presta sus servicios a toda el área administrativa y como vimos en el inciso anterior, con el objeto de obtener de tener el máximo apoyo reporta directamente a la Dirección General.

Otro aspecto que se analiza para la localización del Departamento de Auditoría Interna en el Organograma, es el hecho de que sus funciones deben estar completamente fuera de cualquier presión que pudieran ejercer los departamentos de línea dentro de la Empresa ya que es sumamente importante que cuente con el respaldo y cooperación de todos los integrantes de la misma, lo que coadyuva a su buen funcionamiento.

A continuación se presenta el Organograma General de una Compañía Refresquera.

ORGANOGRAMA GENERAL DE LA COMPAÑIA



2.3.2 Relaciones con otros Departamentos de la Em presa.

Ubicado el Departamento de Auditoría Interna en el Organograma General y fijado su autoridad y dependencia, se presenta un breve análisis de sus relaciones con otros departamentos, ya que es de suma importancia que sus métodos de trabajo fomenten la participación activa de los demás departamentos, manifestándose ésta a través de tiempo mínimo, esfuerzo razonable y máxima cooperación.

La facilidad para lograr cooperación depende en gran parte de la forma en que se conduzca el personal de Auditoría Interna la cual estará determinada por su habilidad en relaciones humanas.

La manera más adecuada para fomentar la participación activa de los demás departamentos podría ser:

- 1) Obtener una clara definición del problema; alcance y objetivo de la revisión.
- 2) Reunir toda la información e ideas relativas a la revisión.
- 3) Revisar dicha información con el personal apropiado para asegurarse de su veracidad y exactitud.
- 4) Explicar al personal de los Departamentos afectados que el trabajo se realiza con el fin de ayudar, no de obstruccionar al buen funcionamiento de las operaciones.
- 5) Elaborar un resumen del análisis hecho, considerando las variables del problema.
- 6) Realizar un esbozo de las posibles soluciones y comentarlas con los jefes de departamento que tengan

alguna incumbencia con el problema, a fin de obtener opiniones al respecto.

- 7) Recomendación de posibles cursos de acción, dando las razones por lo que se consideran convenientes.
- 8) En caso de trabajos especiales:
Informar al Jefe del Departamento que haya solicitado el estudio, el alcance y objetivo del mismo a fin de encauzar los esfuerzos hacia una meta común.

Todo esto se realiza con el fin de evitar los llamados "Brincos de Autoridad" y que el demás personal comprenda la necesidad de la revisión, así como la importancia de su colaboración en beneficio de su Departamento y de la Compañía.

3. Funciones del Departamento y Descripción de Puestos.

En este capítulo se trata de describir en forma general las funciones que realiza el Departamento de Auditoría Interna en una Compañía Refresquera, ya que por la dinámica de sus operaciones y el acelerado ciclo financiero se hace necesario efectuar revisiones tanto de tipo financiero como de tipo operacional con el propósito de verificar que se estén realizando de manera correcta y eficiente.

Además, se presenta un subcapítulo relativo a la descripción de los puestos representativos de las áreas en que se divide el Departamento de Auditoría Interna. Dicha descripción es solamente enunciativa ya que no se trata de analizar las funciones y responsabilidades, sino de mostrar lo más representativo de cada puesto que se menciona.

3.1 Auditoría de Estados Financieros.

Este tipo de Auditoría se practica por los auditores financieros y tiene como propósito la

comprobación de la autenticidad de las transacciones de carácter financiero y verificar que los criterios y métodos utilizados para registrar dichas transacciones y reflejarlas en los estados financieros estén de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados por la profesión.

3.1.1 Verificación y análisis de los datos contables.

Para poder verificar y analizar los datos registrados en los libros de contabilidad de la Compañía el auditor financiero aplica las técnicas de Auditoría según su criterio para determinar el alcance y la oportunidad que se requiera en cada rubro o concepto sujeto a revisión.

Dada la naturaleza de las operaciones financieras de esta Compañía y el hecho de que muchas de éstas son repetitivas y que forman grupos de cuentas con gran cantidad de subcuentas no es práctico realizar verificación y análisis exhaustivo de las tran-

sacciones registradas en los libros de contabilidad, ya que esto distraería la atención del auditor financiero e implicaría descuidar funciones de más trascendencia; es por esto que aún en Auditoría Interna es conveniente la aplicación de pruebas globales para cerciorarse de la veracidad de rubros completos y en su caso proceder a examinar una muestra de las partidas individuales (pruebas selectivas) y derivar del resultado de su examen el juicio sobre la partida global.

3.1.2 Análisis e Interpretación de Estados Financieros.

Esta función es otra de las que ejecuta el auditor financiero y consiste en someter a análisis los estados financieros elaborados por el Contador General de la Compañía a fin de darles una interpretación que sirva como guía a la Dirección General para la toma de decisiones de carácter financiero.

Para el buen desempeño de esta función es conveniente que el auditor financiero al analizar los estados financieros de la Compañía los examine bajo el punto de vista de los interesados externos. Además su criterio deberá ser amplio de tal manera que no se concentre en las razones o porcentajes como fines en sí, sino como medios para interpretar el contenido de los estados financieros. Si consideramos las diferentes partidas de un balance general y

del estado de resultados, nos percatamos que existen decenas de posibles permutaciones y combinaciones de éstos datos, por lo que resulta práctico tener en mente el concepto de lo que se pretende alcanzar y después usar o desarrollar las razones necesarias.

Una vez que el auditor financiero realiza la aplicación de las razones, procede a comparar los índices resultantes con los índices de otras empresas referidas con aproximadamente la misma capacidad industrial. Dicha comparación no es determinante ya que sólo sirve de guía para la planeación financiera.

3.2 Auditoría Operacional.

La Auditoría Operacional se encarga de vigilar que las operaciones se estén realizando de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos y juzgar si estos son adecuados a las circunstancias prevaletentes.

3.2.1 Diagnóstico Operacional.

La función del auditor operacional consiste, fundamentalmente, en diagnosticar problemas, y en sugerir la forma de resolverlos, lo que implica conocer las técnicas a aplicar.

El auditor operacional debe tener conocimientos generales sobre el proceso administrativo de modo que pueda diagnosticar, con conocimiento de causa qué parte del proceso operativo está fallando. Es por esto que debe realizar una revisión y apreciación

de las operaciones para poder emitir un diagnóstico que tienda a mejorar básicamente.

- a) Las Políticas Administrativas. Con el propósito de actualizarlas y adecuarlas a la dinámica de la Compañía.
- b) El Plan de Organización. Para tratar de fijar áreas de responsabilidad lo más apegadas a la realidad.
- c) Los Procedimientos y los Registros. Con el fin de recomendar mejoras para disminuir tiempo y costo.
- d) El Desarrollo Operacional. Para tratar de simplificar los trámites y hacer fluida la obtención de los resultados.

3.2.2 Promoción de Eficiencia y Productividad en la Operación.

La Auditoría Operacional tiene como objetivo principal la promoción de eficiencia y productividad en las operaciones que se efectúan en la Compañía.

El auditor operacional, en el curso de su revisión, debe pensar siempre como "hombre de negocios"; es decir, a cada paso deberá hacer el estudio crítico de las operaciones de la Compañía, imaginándose la forma en que le gustaría al Director General que funcionara para obtener el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y técnicos de que dispone a fin de lograr la consecución de los objetivos.

Sólo adoptando dicha actitud, el auditor operacional estará en posibilidad de hacer mejores recomendaciones a fin de promover la eficiencia y productividad en la operación.

3.3 Descripción de Puestos.

La Descripción de Puestos es una técnica de administración de personal que tiene por objeto definir las funciones que deberán realizarse en una unidad específica de trabajo, para identificar la dentro de la organización.

De acuerdo al Organograma descrito en el punto 2.1.1 se procede a describir los puestos representativos de las secciones mostradas en dicho Organograma.

3.3.1 Gerente de Auditoría Interna.

Departamento:	Auditoría Interna
Puesto:	Gerente
Responsable ante:	Director General
Supervisa a:	Personal del Depto.
Nombre:	
Horario:	

Funciones Principales.

1. Planea y programa continuamente el trabajo de su personal de manera que pueda llevarse a cabo eficazmente.
2. Asigna responsabilidades a su personal y delega la suficiente autoridad para llevar a cabo el trabajo.
3. Desarrolla planes, realiza estudios y hace recomendaciones relativas al sistema financiero y de control, así como a la organización, políticas y procedimientos de la Compañía.
4. Supervisa la ejecución de auditorías financieras, operacionales y especiales.
5. Supervisa a los verificadores de saldos a cargo de vendedores.
6. Auxilia al Director General en el desarrollo de planes a corto y largo plazo.

Responsabilidades Específicas.

1. Aprueba los programas de las revisiones con objeto de asegurar un enfoque uniforme en su desarrollo.
2. Realiza estudios de sistemas y procedimientos tanto contables como administrativos.
3. Conduce las revisiones hacia mejores técnicas de administración empresarial.
4. Controla la diseminación de información producto de las revisiones y otros datos seleccionados por la Dirección General, a modo de que toda la organización se beneficie.

Relaciones.

1. Es responsable ante el Director General y sus relaciones son de carácter "Staff" con alcance a toda la Compañía.

2. Auxilia y trabaja estrechamente con los Gerentes de otros departamentos, para llevar a cabo los programas de revisiones.
3. Mantiene relaciones con individuos y asociaciones cuyos esfuerzos están dedicados al mejoramiento de la profesión de Auditoría.

3.3.2 Auditor Financiero.

Departamento:	Auditoría Interna.
Fuesto:	Auditor Financiero.
Responsable ante:	Gerente del Depto.
Supervisa a:	Auxiliares
Nombre:	
Horario:	

Funciones Principales

1. Elabora los cuestionarios y programas específicos de Auditoría Financiera.

2. Supervisa el cumplimiento de los programas por parte de los auxiliares.
3. Verifica que las transacciones de la Compañía se registren oportuna y correctamente.
4. Analisa e interpreta los estados financieros preparados por el Contador General.
5. Prepara y mantiene al corriente el archivo de análisis financieros.
6. Asiste al Gerente del Depto. en los asuntos relativos a datos contables y financieros.

Responsabilidades Específicas.

1. Es responsable ante el Gerente del Depto. por el buen desempeño de su función.

2. Mantener buenas relaciones con los Gerentes y jefes de Area Financiera a fin de recabar datos para el desarrollo de sus revisiones.

Relaciones.

1. Siendo responsables ante el Gerente del Depto. sus relaciones son de carácter lineal con alcance a su área exclusivamente.
2. Asiste y trabaja estrechamente con el Gerente del Depto. para llevar a cabo los programas de Auditoria Financiera.

3.3.3 Auditor Operacional.

Departamento: Auditoría Interna.
Puesto: Auditor Operacional.
Responsable ante: Gerente del Depto.
Supervisa a: Auxiliares.
Nombre:
Horario:

Funciones Principales.

1. Elabora los cuestionarios y programas específicos de auditorias operacionales.
2. Supervisa el cumplimiento de los programas por parte de los auxiliares.
3. Prepara y mantiene al corriente el manual de políticas y procedimientos de la Compañía.
4. Apoya al Gerente del Departamento en lo concerniente al aspecto operacional del manual de Auditoría.

Responsabilidades Específicas.

1. Es responsable ante el Gerente del Depto. por el desempeño de su función.
2. Mantener contacto continuo con los Gerentes y jefes de Departamento a modo de proporcionar una guía funcional para recabar datos para el desarrollo de sus revisiones.

Relaciones.

1. Es responsable ante el Gerente del Depto. y sus relaciones son de carácter lineal con alcance a su área exclusivamente.
2. Auxilia y trabaja estrechamente con el Gerente del Depto. para llevar a cabo los programas de Auditoría Operacional.

3.3.4 Auditor de Asignaciones Especiales.

Departamento: Auditoría Interna.
Puesto: Auditor de Asignaciones Especiales.
Responsable ante: Gerente del Depto.
Supervisa a:
Nombre:
Horario:

Funciones Principales.

1. Elabora los cuestionarios y programas de las revisiones especiales ejecutadas, con el fin de integrar los antecedentes de sus revisiones.
2. Ejecuta las revisiones de carácter especial que sean requeridas por la Dirección General.
3. Lleva a cabo todo tipo de revisión especial que le sea asignada e informar los resultados al Gerente del Depto.

Responsabilidades Específicas.

1. Es responsable ante el Gerente del Depto. por el desempeño de su función.
2. Mantenerse actualizado en el avance de las técnicas empresariales para poder recomendar sobre los asuntos especiales que se le asignen.

Relaciones.

1. Es responsable ante el Gerente del Depto. y sus relaciones son de carácter lineal alcance sólo a las asignaciones especiales.
2. Asiste y trabaja con el Gerente del Depto. en lo que se relaciona con la consecución de los trabajos especiales.

3.3.5 Verificador de Saldos a cargo de Vendedores.

Departamento: Auditoría Interna.
Puesto: Verificador de saldos
a cargo de vendedores.
Responsable ante: Gerente del Depto.
Supervisa a: Auxiliares
Nombre:
Horario:

Funciones Principales.

1. Verifica en el campo de la autenticidad y/o vigencia de las notas de venta o préstamo de envase a cargo de los vendedores de su zona, concentrando su atención en aquellas notas que muestren saldos considerables, lo cual detectarán examinando las liquidaciones de ventas.
2. Lleva registros por cada zona y por cada mes, en los que vacian la información que contengan las tabulaciones de ventas.

3. Procede a depurar los saldos a cargo de vendedores suplentes que cubren el ausentismo de los de base, con el fin de proponer los traspasos entre las cuentas que resulten afectadas.
4. Turna los comprobantes falsos, localizados durante el desarrollo de su función, al Gerente de Relaciones Laborales y al Secretario del Sindicato para que efectuen las investigaciones pertinentes, a fin de tomar las medidas necesarias.
5. Informa al supervisor de ventas para que exiga al vendedor la renovación de las notas que se encuentren vencidas, cuando sea posible; o bien, promoverá la recuperación del envase.

Responsabilidades Específicas.

1. Es responsable ante el Gerente del Depto. por el desempeño de su función.
2. Mantener relación estrecha con los supervisores de ventas y con los vendedores a fin de recabar datos que lo conduzcan a un resultado comprobable.

Relaciones.

1. Es responsable ante el Gerente del Depto. y sus relaciones con éste son de carácter lineal, ya que se limita a informar sobre los resultados de su gestión.
2. Debe mantener buenas relaciones con los clientes a fin de poder cuestionarlos y aplicar las pruebas de conteo físico.

C o n c l u c i o n e s .

1. La función de Auditoría Interna así como sus objetivos y su alcance es cada día más conocida y aceptada en México.
2. La Auditoría Interna brinda al hombre de negocios el servicio de promoción de eficiencia y productividad en las áreas funcionales de su Compañía.
3. El objetivo básico de la función de Auditoría Interna es asistir a la Dirección General en el eficaz desempeño de su gestión.
4. El auditor interno debe tener cualidades y llenar requisitos indispensables que le permiten desarrollar eficaz y eficientemente sus funciones.
5. Es conveniente que el Departamento de Auditoría Interna dependa directamente de la Dirección General con el objeto de tener el máximo apoyo e independencia.

6. La organización de una Compañía Refresquera posee cualidades específicas y definidas, dada la naturaleza de su giro.

7. Dada la dinámica de las operaciones y el acelerado ciclo financiero de una Compañía Refresquera es necesario que el Departamento de Auditoría Interna efectúe revisiones de carácter financiero y operacional.

El Auditor Financiero deberá tener un criterio tal que no concentre en las razones o porcentajes como fines sino como medios para interpretar el contenido de los estados financieros.

9. El Auditor Operacional deberá poseer conocimientos generales sobre administración de modo que pueda diagnosticar problemas y sugerir la forma de resolverlos.

10. El Verificador de Saldos a Cargo de Vendedores deberá realizar investigaciones de campo a fin de comprobar la autenticidad de las notas de venta o préstamo de envase y vigilar la recuperación de su importe.

B i b l i o g r a f í a .

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. ,
Normas y Procedimientos de Auditoría, México: Lito -
graf, S.A. , 1976.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. ,
Comisión de Publicaciones Técnicas, (Trad. y Publ.)
Control Interno, México: Litograf, S.A. , 1978.

Koonts, H. y O'Donnell, C. , Elementos de administra
ción moderna. Cárdenas, Jorge (Trad.) México: Libros
Mc. Graw Hill, 1977.

Leonardo P., William, Auditoría Administrativa.

Bracemonte, Mario (Trad.) México: Diana, S.A. , 1970

Norbeck F., Edward. (Comp) Auditoría Administrativa.

Mendoza P., José (Trad.) México: Técnica, S.A., 1970