

## REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

### ***Función de la auditoría interna aplicada a la mediana y grande empresa***

**Autor: Astrid María Bustamante Frich**

Tesis presentada para obtener el título de:  
**Contador Público [sic]**

Nombre del asesor:  
**Alejandro Mora Espino**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.



UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA, A.C.

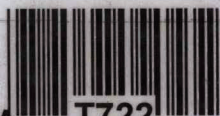


“ FUNCION DE LA AUDITORIA INTERNA  
APLICADA A LA MEDIANA  
Y GRANDE EMPRESA ”

TESIS PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER  
EL TITULO DE  
CONTADOR PUBLICO  
PRESENTA

ASTRID MARIA DUSTAMANTE FRICH

1993  
O ZAVALA



T722



UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA, A.C.

A Ernesto y Elizabeth  
mis padres, con todo  
mi amor, respeto y  
agradecimiento.

SSFT = 0  
0528 = 7

# "FUNCION DE LA AUDITORIA INTERNA APLICADA A LA MEDIANA Y GRANDE EMPRESA"



TESIS PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER  
EL TÍTULO DE  
CONTADOR PÚBLICO  
PRESENTA

A Ernesto y Elizabeth  
Luis, Patricia

**ASTRID MARIA BUSTAMANTE FRICH**

*A Mariano J. y Andrea*

*A Fausto y Elizabeth  
mis padres, con todo  
mi amor, respeto y  
agradecimiento.*

*A mis hermanos  
Mariano, Elizabeth  
Luis, Patricia  
y Fausto.*



Agradecimiento  
al Sr. Alejandro María Espinosa  
por su gran apoyo en la realización

**A Mariano Jr. y Andrea** e todos  
**que me han enseñado / ejemplo**  
**a ver el arcoiris** más con  
**de la vida.** con amor y alegría.

*Agradecimientos especiales*

Rodrigo Servín  
Sergio Barrera  
Fortercia Jiménez  
Ardi Martínez  
Héctor Novaro  
Claudia D. Aguilar  
Tatiana Aguilar

**A Adolfo con amor.**

**Agradezco profundamente  
 al C.P. Alejandro Mora Espinoza  
 por su gran apoyo en la realización  
 de esta tesis, pero sobre todo  
 por enseñarme con su ejemplo  
 a dar a los demás con  
 amabilidad, desinterés y sencillez.**

**Agradecimientos especiales:**

**Rodrigo Servín** 11  
**Sergio Barraza**  
**Hortencia Jiménez**  
**Areli Martínez** 12  
**Héctor Navarro** 12  
**Claudia D. Aguilar**  
**Tatiana Aguilar**  
**Silvia Alvarez.**

# FUNCION DE LA AUDITORIA INTERNA APLICADA A LA MEDIANA Y GRANDE EMPRESA.

## INTRODUCCION ..... 1

## CAPITULO I. NATURALEZA Y CONTENIDO DE LA AUDITORIA INTERNA. 73

- 1.- Concepto de auditoría interna ..... 3
- 2.- Objetivos ..... 4
- 3.- Campo de acción ..... 5
  - a) Examen y crítica de políticas y sistemas en vigencia ..... 6
  - b) Asesoramiento ..... 6
  - c) Verificación del cumplimiento de las disposiciones gubernamentales ..... 8
  - d) Otras actividades ..... 8
- 4.- Requisitos de una auditoría efectiva ..... 11
  - a) Adecuada delegación de autoridad por parte de la dirección de la empresa ..... 11
  - b) Efectivo y continuo apoyo de esa dirección ..... 12
  - c) Personal capaz ..... 12

## CAPITULO II. CONTROL INTERNO. 38

- 1.- Definición ..... 14
- 2.- Objetivos ..... 15
  - a) Protección de activos ..... 16
  - b) Adhesión a las políticas de la empresa ..... 16
  - c) Promoción de la eficiencia operacional ..... 17
  - d) Obtención de información financiera clara, oportuna, comparable, veraz y confiable ..... 18



3.-	Elementos . . . . .	19
	a) Organización . . . . .	19
	b) Procedimientos . . . . .	21
	c) Personal . . . . .	22
	d) Supervisión . . . . .	23
4.-	Control interno y su relación con la auditoría interna . . . . .	23

### **CAPITULO III. ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA.**

1.-	Factores que influyen en estructura . . . . .	25
2.-	Características y número del personal dependiendo de los elementos estructurales . . . . .	26
	a) Clase . . . . .	26
	b) Cualidades personales . . . . .	27
	c) Número . . . . .	28
3.-	Selección y Capacitación del personal . . . . .	28
4.-	Formulación de políticas y programas básicos . . . . .	31
	a) Formulación de políticas . . . . .	31
	b) Formulación de programas básicos . . . . .	32
5.-	Ubicación del departamento de auditoría interna . . . . .	36
6.-	Subdivisión del departamento . . . . .	38

### **CAPITULO IV. EL TRABAJO DE AUDITORIA INTERNA.**

1.-	Revisiones encomendadas . . . . .	39
2.-	Recopilación de datos e informes . . . . .	40
	a) Manuales de procedimientos internos . . . . .	41
	b) Cuestionario de control interno . . . . .	42
	c) Informes y papeles de trabajo de auditorías internas anteriores . . . . .	42

3.-	Elaboración de programas . . . . .	43
4.-	Elaboración de papeles de trabajo . . . . .	45
	a) Concepto . . . . .	46
	b) Finalidad de los papeles de trabajo . . . . .	46
	c) Contenido de los papeles de trabajo . . . . .	47
	d) Reglas para la elaboración de papeles de trabajo . . . . .	48

## **CAPITULO V. INFORME DE AUDITORIA INTERNA.**

1.-	Aspectos generales . . . . .	50
2.-	Requisitos para su formulación . . . . .	50
3.-	Contenido del informe . . . . .	51
	a) Observaciones . . . . .	51
	b) Conclusiones . . . . .	52
	c) Recomendaciones . . . . .	53
4.-	Borrador del informe, su discusión e informe final . . . . .	54
5.-	Verificación del cumplimiento de las sugerencias . . . . .	56
	<b>CASO PRACTICO . . . . .</b>	<b>57</b>
	<b>CONCLUSIONES . . . . .</b>	<b>72</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA . . . . .</b>	<b>75</b>

# INTRODUCCION

Desde que, mediante la tecnología se dio aplicación práctica a los grandes descubrimientos científicos y simultáneamente al incremento de la población, se produjo y propició el desarrollo industrial y comercial no sólo en el número de empresas sino en el tamaño de estas, su expansión territorial y geográfica trajo como consecuencia que las operaciones de las empresas fueran cada vez más numerosas y complejas, perdiendo el empresario el control personal que antes tenía sobre las mismas; pues a diferencia que en las pequeñas empresas los dueños pueden y están familiarizados con los más mínimos detalles, en las grandes empresas los funcionarios no conocen al detalle las operaciones de las mismas debido al gran número de empleados, por los diversos grados de responsabilidad asignados, por la cantidad de operaciones realizadas, por la diversidad de productos y la complejidad de algunos para elaborarlos, comprarlos o venderlos.

Por lo anterior, el control y supervisión de las actividades de la empresa ya no pueden ser hechas personalmente por dueños o administradores, sino que se hace mediante el establecimiento de sistemas y políticas que regirán el funcionamiento y registro de sus operaciones, los cuales deberán ser por escrito y estar contenidos en manuales e instructivos y ser transmitidos a todo el personal. Por otra parte, tomando en cuenta la distancia integrada por los muchos niveles existentes entre quien formula los sistemas y políticas y quienes van a seguirlas, dificulta que se conozcan, interpreten y apliquen correctamente. En tales circunstancias, la alta gerencia que ya no conoce al detalle las operaciones, ni como se ejecutan, ni la calidad de las personas que las llevan a cabo, ni la corrección con la que se procesan los datos y se elaboraran los informes, ni como se están cuidando y aprovechando los bienes de la empresa, necesita la ayuda de un organismo para la toma de decisiones, así como los reportes estadísticos, contables y administrativos y confiar en ellos, ya que estos describen el desarrollo



de las operaciones, la situación en los diferentes departamentos y secciones que integran la organización correspondiente.

Todo esto conduce a la necesidad de una función de auditoría interna encaminada a proporcionar a la administración una sistemática y objetiva revisión y evaluación de los controles establecidos, de tal forma que le asegure que estos son adecuados a las necesidades y operaciones de la empresa y que realmente son llevados a la práctica. Paralelamente expondrá con sus observaciones, recomendaciones y sugerencias encaminadas a proporcionar un servicio constructivo a la gerencia que le auxilie en la toma de decisiones.

Luego entonces, la auditoría interna desarrolla una función distinta de los demás departamentos con características propias y cuyo desempeño se encomendará a personal especializado.

# CAPITULO I

## NATURALEZA Y CONTENIDO DE LA AUDITORIA INTERNA.

### 1. CONCEPTO DE AUDITORIA INTERNA.

"La auditoría interna es, fundamentalmente, un control de controles. Es una actividad de evaluación independiente dentro de una organización, cuya finalidad es examinar las operaciones contables, financieras y administrativas, como base para la prestación de un servicio efectivo a los mas altos niveles de dirección. Expresado de otro modo, es un control administrativo que funciona sobre la base de la medición y evaluación de otros controles".<sup>1</sup>

"La responsabilidad del auditor debe extenderse a todas las áreas de la administración tanto de operación como financieras para proporcionar servicios constructivos y de protección".<sup>2</sup>

En conclusión, podemos establecer que la Auditoría Interna es una actividad de evaluación independiente en cuanto a que el Auditor Interno decide que técnicas y procedimientos va a aplicar al efectuar su trabajo, no obstante que será la administración de la empresa quien le indique que áreas deberá revisar.

La Auditoría Interna es un control destinado a revisar y evaluar la validez, lo adecuado y la aplicación de los controles contables, financieros y de operación, cerciorándose del grado de cumplimiento con base a las políticas, planes y procedimientos establecidos, de la confiabilidad de la información contable y cualquier otra producida en la organización.

---

<sup>1</sup> Manual de Auditoría Interna.  
Charles A. Bacon. Pág.2

<sup>2</sup> Walter B. Meigs  
Apuntes del C.P. Alejandro Mora.

Por todo lo anterior, se deriva que la Auditoría Interna no se limita a revisar una sola área sino que abarca a todo el organismo en conjunto, toda vez que sus servicios siempre serán constructivos asegurando la protección de sus intereses y objetivos.

## 2. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA INTERNA.

"La finalidad de la auditoría interna es prestar un servicio de asistencia constructiva a la administración, con el propósito de mejorar la conducción de las operaciones y de obtener un mayor beneficio económico para la empresa o un cumplimiento mas eficaz de sus objetivos institucionales. Para el logro de esta finalidad, el auditor interno ha de examinar las operaciones y considerar aspectos como los siguientes:

- a) Que los planes y las políticas generales del organismo, así como los procedimientos aprobados para su ejecución, se cumplan de manera satisfactoria.
- b) Que los resultados de los planes y de las políticas generales respondan, en su ejecución practica, a los objetivos perseguidos.
- c) Que la estructura orgánica de la empresa, la división de funciones y los métodos de trabajo sean adecuados y eficaces.
- d) Que la adopción o revisión de algún plan, política, procedimiento o método, o algún cambio en la estructura básica o en la división de funciones, pueda contribuir a mejorar el funcionamiento general de la institución.
- e) Que los bienes patrimoniales se hallen debidamente protegidos y contabilizados.
- f) Que las transacciones diarias se registren en su totalidad correcta y oportunamente.
- g) Que la entidad se encuentre razonablemente protegida contra fraudes, despilfarros y pérdidas.



- h) Que los medios internos de comunicación transmitan información fidedigna, adecuada y oportuna a los niveles de dirección y de ejecución responsables de la buena marcha de la empresa.
- i) Que las tareas individuales se cumplan con eficiencia, prontitud y honestidad".<sup>3</sup>

Todo lo cual se puede resumir en evaluar lo adecuado de los sistemas establecidos, tanto los de control como los de ejecución., verificando que el sistema de control interno implantado sea el que conviene a la empresa y que se este llevando a la práctica.

### 3. CAMPO DE ACCION.

La Auditoría Interna es aplicable a toda clase de empresas tanto las de iniciativa privada, las dependencias gubernamentales así como las de carácter no lucrativo. Pero independientemente del sector en que se desarrolle su trabajo, en principio, su campo de acción y función siempre serán los mismos en cada empresa, variando su aspecto de detalle dependiendo de las políticas y directrices que le sean fijadas por la administración y las peculiaridades de cada organismo.

Al determinar el alcance del trabajo de la Auditoría Interna, debe tenerse presente que la independencia del trabajo será impuesta y controlada en relación al grado de autoridad facultada por la gerencia, bajo cuyas ordenes quede establecida esta función.

El campo de acción y función que realiza la Auditoría Interna puede clasificarse en:

---

<sup>3</sup> Manual de Auditoría Interna.  
Charles A. Bacon. Págs.3 y 4

## a) EXAMEN Y CRITICA DE POLITICAS Y SISTEMAS EN VIGENCIA.

La revisión y evaluación de políticas, sistemas y procedimientos implantados, es una función por medio de la cual Auditoría Interna verifica que los mismos sean adecuados a las operaciones que lleva a cabo la empresa, a los bienes materiales de que dispone, al personal con que cuenta, a la fuente para canalizar sus recursos y forma en que los obtiene, así como los factores externos que influyen en la ejecución de la operaciones y en el uso de esos bienes.

## b) ASESORAMIENTO.

"El auditor con el conocimiento pleno que adquiere de todas las actividades que se llevan a cabo en la empresa, como resultado del examen a que ha sometido el desarrollo material de sus operaciones, así como el desarrollo de sus técnicas de evaluación de sistemas, de procedimiento y su preparación para producir e interpretar estados financieros, esta en posición de ayudar con fundadas y adecuadas sugerencias y orientaciones a los departamentos que integran el negocio y a la dirección misma, a tomar decisiones adecuadas. Sin dejar de reconocer que en alguna de estas áreas la empresa debe ser asesorada por profesionistas o técnicos especializados.

El campo de acción del auditor interno como asesor comprende:

- \* Asesoramiento en asuntos contables, financieros, procedimientos de organización y otras numerosas fases de conducción y operación de una empresa.
- \* Asesoramiento sobre establecimiento y supervisión de sistemas de control presupuestal.
- \* Asesoramiento sobre la necesidad de que se lleven a cabo estudios de tiempo y movimientos.
- \* Asesoramiento de la clase, contenido y periodicidad de informes

sobre producción, compras, publicidad, etc.

- \* Asesoramiento en relación a problemas de reparto de utilidades a los trabajadores y demás relaciones obrero-patronales.
- \* Asesoramiento en la necesidad de implantar cursos de entrenamiento y desarrollo de ejecutivos.
- \* Asesoramiento en la simplificación de sistemas, procedimientos y formas.

En términos generales, el auditor interno debe presentar toda clase de propuestas y sugerencias para la modificación o implantación de políticas, sistemas, procedimientos, registros, formas, etc., sin olvidar que la decisión y responsabilidad del establecimiento de sus sugerencias competen a los administradores.

Un ejemplo del asesoramiento que el auditor puede dar es el que consiste en sugerencias sobre selección y capacitación del personal. El cual me permito exponer:

La eficiencia de operación de la compañía se centra en gran medida en el empleado individual, ya que como todas las actividades administrativas y contables, el diseño e implantación de sistemas puede ser ideado con brillantez y puesto en práctica con gran cuidado., sin embargo, si las personas encargadas de manejarlo no poseen la preparación debida o no se encuentran integradas a los objetivos de la organización, el sistema en cuestión será inútil.

Tomando en cuenta que el auditor interno, en su trabajo llega a conocer que actividades se van a realizar y como deben ser realizadas, esta capacitado para efectuar sugerencias sobre características personales, capacidad técnica y experiencia requerida en el empleado a seleccionar., así mismo, puede sugerir sobre lo que deben contener los cursos de capacitación o entrenamiento que debe dársele al personal. Además, el auditor interno ayudará influenciando a los



empleados a no caer en negligencia en su trabajo, pues al conocer que este será revisado, los impulsará a desarrollarlo con eficiencia".<sup>4</sup>

**c) VERIFICACION DEL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES GUBERNAMENTALES.**

En vista de que la auditoría no elimina la responsabilidad de la administración ante el gobierno en relación a la emisión de obligaciones, en el correcto pago de impuestos y colocación en el mercado de sus acciones., y dado que, las disposiciones gubernamentales están en constante cambio y los requerimientos de estos han llegado a ser de tal proporción y complejidad, la empresa se ve obligada a tener estricto control sobre las transacciones diarias a base de procesos contables y administrativos para poder llegar a la preparación de informes, declaraciones y pagos que le son requeridos. Esto hace que aumente cada vez más la necesidad de la gerencia de que la validez de sus informes no sean discutidos en ningún momento, por lo que será tarea del auditor interno verificar que se esté al día en la preparación de informes y en el cumplimiento de todas las obligaciones.

**d) OTRAS ACTIVIDADES.**

El departamento de auditoría interna además de ejercer las funciones antes descritas, amplía su actuación hacia otros puntos de importancia para la empresa como son:

**1) Investigaciones y Trabajos Especiales de la Gerencia.**

El auditor interno al elaborar su programa de trabajo, debe hacerlo con cierta flexibilidad para poder desarrollar los trabajos especiales que la gerencia encomiende.

---

<sup>4</sup> Apuntes del C.P. Alejandro Mora.

A causa de que las investigaciones se hacen con objeto de obtener informes específicos relacionados con alguna fase particular de la empresa, el auditor trabaja frecuentemente con abogados, ingenieros, compañías de seguros y valuadores.

Algunos de los objetivos con que se hacen estas investigaciones se mencionan a continuación:

- \* Investigaciones relacionadas con la compra de una empresa o la venta de otra.
- \* Estudios sobre ventas.
- \* Investigaciones relacionadas con presupuestos.
- \* Investigación para la determinación de derechos en litigios sobre infringimientos de patentes.
- \* Investigación de la eficiencia con que se está usando el activo fijo y estudio de los métodos de depreciación.
- \* Investigación sobre organización de toda la empresa, de una función o de un departamento.

## 2) Colaboración con la Auditoría Externa.

"La auditoría interna y la auditoría externa o independiente emplean técnicas de comprobación, papeles de trabajo y otros procedimientos que en la práctica resultan similares y aún idénticos. Tales circunstancias a veces hacen suponer que debe existir poca diferencia en los objetivos de ambas actividades.

El auditor externo tiene la responsabilidad de examinar y expresar su opinión sobre los estados financieros en una fecha determinada y por un período limitado. Para poder emitir su dictamen u opinión con responsabilidad, precisa evaluar los controles y examinar los libros de contabilidad en la extensión necesaria. El auditor externo, por lo tanto, se interesará en comprobar la solidez

de los criterios y operaciones contables que la administración haya seguido en la preparación y presentación de sus estados financieros".<sup>5</sup>

"La auditoría interna tiene por objeto proporcionar al contador público independiente mayor seguridad en el sistema de control interno de la que podría ser si no existiera la auditoría interna, suponiendo que quede satisfecho en su revisión del sistema de control interno y de los resultados de los procedimientos de auditoría interna".<sup>6</sup>

Tanto al auditor interno como al externo les interesa que los estados financieros sean correctos y confiables. Por lo que con la coordinación de la auditoría interna se reducirá el trabajo del auditor externo así como los gastos de la empresa. Esto se logra:

- \* Reduciendo al mínimo cualquier posible duplicación de trabajo.
- \* Aprovechando al máximo el conocimiento especializado de las operaciones de la compañía que han de tener los auditores internos.

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

- Trabajo conjunto en la verificación del activo fijo y en la toma de inventarios físicos.
- Acuerdo mutuo sobre la proporción de saldos cuya confirmación directa a prestatarios hubiere de ser solicitada. Como complemento del acuerdo, deberán ponerse a disposición de los auditores externos los papeles de trabajo y las confirmaciones recibidas por la oficina.

---

<sup>5</sup> Manual de Auditoría Interna.  
Charles A. Bacon. Pág. 4

<sup>6</sup> Auditoría: Principios y procedimiento.  
Arthur W. Holmes. Pág. 88



- Conformidad directa entre ambas partes respecto a las fechas del desarrollo de procedimientos de auditoría, de modo que una misma sucursal, agencia o departamento no fuere visitada por los auditores externos o internos al mismo tiempo. Los auditores externos deberán esperar a que los auditores internos terminen su trabajo y si no estuvieran de acuerdo con los resultados entrarán a revisar ese departamento específicamente.
- Intercambio de informes, observaciones, notas y papeles de trabajo.
- Un sistema adecuado de auditoría interna en ningún sentido implica que se haya hecho el trabajo del auditor independiente, ya que este no acepta los resultados de la auditoría interna como sustituto de su propio examen. Por lo tanto, el auditor independiente solo se basa en los resultados de auditoría interna, con el objeto de decidir sobre la confiabilidad de la contabilidad y del control interno existente para decidir sobre el volumen de verificación detallada de las operaciones.

#### **4. REQUISITOS DE UNA AUDITORIA EFECTIVA.**

El trabajo de auditoría interna por naturaleza, necesita para lograr un desarrollo eficiente y por ende para obtener todos los beneficios que puede brindar a la empresa, de las siguientes condiciones:

##### **A) ADECUADA DELEGACION DE AUTORIDAD POR PARTE DE LA DIRECCION DE LA EMPRESA.**

Es deber de la dirección, definir claramente la autoridad que delega al departamento de Auditoría Interna., cual será el alcance y responsabilidad de su trabajo. Si la delegación de autoridad es ambigua o no se define correctamente, el auditor se vera limitado y restringido para acercarse a determinadas áreas del negocio y su trabajo se vera limitado de la misma forma.



## **B) EFECTIVO Y CONTINUO APOYO DE LA DIRECCION.**

Las áreas de la empresa en las que el auditor interno puede realizar su trabajo y donde se le permitirá ejercerlo, serán precisamente aquellas sobre las que tenga autoridad el funcionario que dé ordenes al auditor y al cual éste debe informar. Por lo que es necesario que auditoría interna se reporte a un ejecutivo con suficiente rango que le pueda asegurar un libre campo de actividades, así como la consideración y actuación adecuada, de acuerdo a las conclusiones y recomendaciones presentadas.

Por la naturaleza del trabajo del auditor interno, en el que tiene que evaluar y revisar el trabajo realizado por otras personas, ya sean funcionarios o empleados, es probable que tenga fricciones con algunos de ellos, ya sea por que no se percatan de los beneficios que pueden obtener de las sugerencias y observaciones o por que tengan algo que ocultar. La dirección de la empresa debe apoyar y respaldar continua y efectivamente al auditor interno para que se tenga verdaderamente un control sobre todas y cada una de las áreas de la operación.

## **C) PERSONAL CAPAZ.**

Como tercer requisito, debemos tener presente que quienes llevarán a efecto el trabajo de auditoría interna deben ser personas capacitadas, es decir, con sólidos conocimientos de contabilidad, auditoría y relaciones humanas., poseer aptitudes en el análisis e investigación, así como un criterio que le permita visualizar el grado de importancia que tienen los hechos encontrados., y también es necesario que posea gran capacidad de trabajo, sea discreto y con deseo de superación.

El cumplimiento de los dos primeros requisitos proporcionará incentivos a los miembros del Departamento de Auditoría Interna a ejecutar su trabajo con entusiasmo, eficiencia, calidad y oportunidad., así mismo, se tomarán las decisiones pertinentes para corregir y mejorar el control interno existente.

El apoyo de la administración unido a la capacidad del grupo de auditores, serán la base para obtener los máximos beneficios.

## CAPITULO II

### CONTROL INTERNO.

#### 1. DEFINICION.

Existen varias definiciones de control interno., pero aunque todas están dadas con palabras y redacciones diferentes y de acuerdo al punto de vista de cada autor, todos ellos abarcan los puntos importantes del sistema., yo consideré que la propuesta por J.W. Cook y G.M. Winkle es la mas completa, ya que establece ampliamente los puntos importantes que comprende el Sistema de Control Interno, y lo definen de la siguiente forma:

"El control Interno es el sistema interior de una compañía que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados para proteger los activos., obtener la exactitud y la confiabilidad de otros datos e informes operativos., promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de la compañía, y comunicar las políticas administrativas, y estimular y medir el cumplimiento de las mismas. El sistema de control interno de una compañía se puede comparar con el sistema nervioso de una persona. Abarca toda la organización, sirve como un sistema de comunicación de dos vías, y esta diseñado únicamente para hacer frente a las necesidades de la compañía específica. Incluye mucho más que el sistema contable y cubre cosas tales como las prácticas de empleo y entrenamiento, control de calidad, planeación de la producción, políticas de ventas y auditoría interna".<sup>7</sup>

De la definición anterior, podemos concluir que el Control Interno se extiende mas allá de las funciones que directamente corresponden a los

---

<sup>7</sup> Auditoría.  
J.W. Cook y G.M. Winkle. Págs. 207 y 208.

departamentos contables y financieros, abarcando por lo tanto todos los departamentos y actividades de la empresa. Tal sistema incluye todos los métodos que la empresa utiliza, por medio del cual los altos funcionarios delegan autoridad y asignan responsabilidades a las funciones tales como ventas, compras, promoción, producción, financiamiento, contabilidad y auditoría interna., incluye además, el programa para la preparación, verificación y distribución a los diferentes niveles de supervisión, el establecimiento de los planes y sistemas para llevar a cabo las operaciones.

La utilización de análisis estadísticos, estudios de tiempo y movimientos así como programas de entrenamiento de personal, requieren la colaboración de ingenieros y otros técnicos cuyos campos de actividades se encuentran muy lejos de las acciones contables y financieras., sin embargo, todos estos recursos forman parte del mecanismo que actualmente se concibe como sistema de Control Interno.

Por lo tanto, el alcance del Control Interno es mucho más amplio que un instrumento dedicado a la prevención de fraudes o al descubrimiento de errores en el área propiamente contable y financiera., constituye una ayuda indispensable para la eficiente administración, particularmente en las empresas de gran escala.

## **2. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO.**

Los objetivos del Control Interno son:

- a) Protección de activos.
- b) Adhesión a las políticas de la empresa.
- c) Promoción de la eficiencia operacional.
- d) Obtención de Información financiera, clara, oportuna y confiable.



#### a) **PROTECCION DE ACTIVOS.**

Uno de los objetivos que se pretenden en la implantación del sistema de Control Interno, es la adecuada protección de los activos.

Por si mismo el sistema debe propiciar que la administración tenga la seguridad de que sus bienes se encuentren debidamente protegidos y que se estén aprovechando eficientemente, que en la producción no se incurra en desperdicios, que no exista más merma de lo normal, que no se pague compra de materiales o servicios que realmente no se recibieron y en general, que se encuentren todos los activos salvaguardados de cualquier contingencia.

El Control Interno como sistema, propone y establece los métodos y procedimientos fundamentales para la conservación de los bienes y derechos de la empresa y asegurarle a los inversionistas que éstos están debidamente protegidos contra robos, fraudes, desperdicios, usos inadecuados, etc.

Al implantar el sistema de Control Interno, se deberá tener en consideración que los procedimientos vigentes resulten económicos., es decir, que el costo del sistema sea menor al de los bienes que se puedan perder.

En muchos casos, la ocasión para cometer un fraude resulta de la falta de un sistema adecuado de Control Interno, pues este evitará al máximo que un empleado haga uso indebido de los bienes y de aquéllos activos que se puedan perder con facilidad., por lo tanto, es recomendable que se tengan bajo custodia de empleados capaces, responsables y que se encuentren afianzados.

#### b) **ADHESION A LAS POLITICAS DE LA EMPRESA.**

Todo sistema de Control Interno debe prever que las actividades de una empresa y la forma en que se llevan a cabo se apeguen en sentido estricto a los

lineamientos señalados por la administración, ya que es un hecho generalmente aceptado que el establecimiento de políticas sanas y adecuadas son indispensables para una buena administración, siempre y cuando estas sean llevadas a la práctica satisfactoriamente.

Este objetivo de Control Interno, pretende examinar que las actividades y la manera de realizarlas se apeguen a criterios uniformes establecidos por la dirección, a través de determinadas políticas fijadas en función de los objetivos de la propia empresa.

Las políticas prescritas por la dirección guían a las decisiones administrativas en todos los niveles en la ejecución material de las actividades, funciones y operaciones para el logro de sus objetivos.

Tales políticas se formulan en forma sencilla y clara para que su interpretación sea lo mas uniforme posible, se redactan por escrito y forman parte del manual de organización., las políticas departamentales se subordinan a las generales., por último, su retroalimentación es producto de la participación del personal mismo que interviene en su cumplimiento.

### c) **PROMOCION DE LA EFICIENCIA DE OPERACION.**

La administración puede obtener los objetivos propuestos con el mínimo de esfuerzo o uso de elementos humanos y materiales, para ello implantará el Sistema de Control interno apropiado a las necesidades y finalidades que se han fijado en su organización., de esta manera, los métodos y procedimientos del Control Interno deben proveer de los medios adecuados a la administración para lograr la mayor productividad de sus actividades. Para la administración de la empresa es de suma importancia el hecho de que tanto su capacidad de trabajo como sus utilidades aumenten en forma progresiva y continua, esto se logra a través del sistema de Control Interno apropiado, ya que dentro de los

procedimientos que él establece se prevé la constante información relativa al resultado de las operaciones efectuadas por la empresa., con dicho conocimiento los directivos establecerán nuevas medidas para lograr mayor productividad eliminando trabajo innecesario, desperdicios, deficiencias o reduciendo las inversiones o los costos.

Es conveniente para lograr este objetivo, el establecimiento de un departamento que se dedique al estudio sistemático de los métodos que se llevan a cabo en la práctica al efectuar las operaciones, realizando una investigación completa y detallada de los procedimientos en vigor, con objeto de identificar plenamente cualquier síntoma de ineficiencia y cualquier tipo de desperdicio incurrido.

**d) OBTENCION DE INFORMACION FINANCIERA VERAZ, OPORTUNA, CLARA, CONFIABLE Y COMPARABLE.**

Otro de los objetivos que se persiguen a través de la implantación del Sistema de Control Interno, es el de lograr que la información obtenida de los registros y documentación comprobatoria relativa a las operaciones de la empresa sea verídica, oportuna y accesible, lo anterior es con el objeto de que la administración posea un conocimiento sólido en el cual fundamente las decisiones que habrá de tomar.

El Control Interno al cumplir con este objetivo proporciona a los directivos de la empresa el material necesario para la toma de decisiones, el establecimiento de medidas de comparación entre lo previsto y lo realizado, así como establecer una adecuada supervisión del cumplimiento de las políticas.

La información producto del sistema de Control Interno deberá ser:

**VERAZ.-** La información debe reflejar razonablemente las operaciones efectuadas y apegarse a la realidad.



**OPORTUNA.-** La información que se rinde a la administración debe ser entregada en el momento debido, que no exista atraso en la información de los hechos y resultados de las operaciones para que se puedan tomar las decisiones correspondientes cuando aun se puedan corregir los errores y antes de que estos hayan ocasionado serios perjuicios a la empresa.

**CLARA.-** La información tendrá que ser comprensible, ha de incluir un análisis pormenorizado de todos aquéllos datos que se consideren necesarios para la comprensión de los informes que se proporcionan.

**CONFIABLE.-** La información que se rinde no debe dejar lugar a dudas sobre su corrección.

**COMPARABLE.-** La información comparable es cuando las variaciones no se deben a cambios no enunciados en la aplicación de principios y en la forma de agrupar y clasificar los rubros.

### 3. ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO.

"Para una mejor comprensión de los factores que intervienen en el control interno de las empresas a continuación se presentan los elementos que forman parte del mismo.

Los elementos del control interno pueden agruparse en: cuatro clasificaciones a) organización., b) procedimientos., c) personal., y d) supervisión.

#### a) ORGANIZACION.

Los elementos del control interno en que interviene la organización son:

- 1) Dirección, que asuma la responsabilidad de la política general de la empresa y de las decisiones tomadas en su desarrollo.



2) Coordinación, que adapte las obligaciones y necesidades de las partes integrantes de la empresa a un todo homogéneo y armónico., que prevea los conflictos propios de invasión de funciones o interpretaciones contrarias a las asignaciones de autoridad.

3) División de labores, que defina claramente la independencia de la funciones de operación, custodia y registro. El principio básico del control interno es, en este aspecto, que ningún departamento debe tener acceso a los registros contables en que se controla su propia operación. Bajo el mismo principio, el departamento de contabilidad no debe tener funciones de operación o de custodia, sino concretarse al registro correcto de datos, verificando sus respectivas autorizaciones y evidencias de controles aplicables, así como la presentación de los informes y análisis que requiera la dirección para controlar adecuadamente las operaciones de la empresa.

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

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

## **b) PROCEDIMIENTOS.**

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

**1) Planeación y sistematización.** Es deseable encontrar en uso un instructivo general o una serie de instructivos sobre funciones de dirección y coordinación, la división de labores, el sistema de autorizaciones y fijación de responsabilidades.

Estos instructivos usualmente toman la forma de manuales de procedimientos y tienen por objeto asegurar el cumplimiento, por parte del personal, con las prácticas que dan efecto a las políticas de la empresa, uniformar los procedimientos, reducir errores, abreviar el período de entrenamiento del personal y eliminar o reducir el número de órdenes verbales y de decisiones apresuradas.

Por ejemplo: en el aspecto concreto de la contabilidad, la planeación y sistematización exigen al menos un catálogo de cuentas con su respectivo instructivo, si no una gráfica del trámite contable y un manual de procedimientos aplicables a las formas, registros e informes contables.

Un grado más elevado de planeación requiere control presupuestal e implantación de estándares de producción, distribución y servicios.

**2) Registros y formas.** Un buen sistema de control interno debe procurar procedimientos adecuados para el registro completo y correcto de activos, pasivos, productos y gastos.

**3) Informes.** Desde el punto de vista de la vigilancia sobre las actividades de la empresa y sobre el personal encargado de realizarlas, el elemento más

importante del control es la información interna. En este sentido, desde luego, no basta la preparación periódica de informes internos, sino su estudio cuidadoso por personas con capacidad para juzgarlos y autoridad suficiente para tomar decisiones y corregir deficiencias.

Los informes contables constituyen en este aspecto un elemento muy importante del control interno desde la preparación de balances mensuales, hasta las hojas de distribución de adeudos de clientes por antigüedad o de obligaciones por vencimientos. Las actividades de producción y distribución pueden vigilarse de cerca mediante informes periódicos, analíticos y comparativos., informes de ventas de costos, análisis de variaciones de eficiencia y tiempo ocioso, etc.

### c) PERSONAL.

Por sólida que sea la organización de la empresa y adecuados los procedimientos implantados, el sistema de control interno no puede cumplir su objetivo si las actividades diarias de la empresa no están continuamente en manos de personal idóneo.

Los elementos que intervienen en esta área son:

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

2) **Eficiencia.** Después del entrenamiento, la eficiencia dependerá del juicio personal aplicado en cada actividad. El interés del negocio por medir y alentar la eficiencia constituye un coadyuvante del control interno.

3) **Moralidad.** Es obvio que la moralidad del personal es una de las columnas sobre las que descansa la estructura del control interno.



**4) Retribución.** Un personal retribuido adecuadamente se presta mejor a realizar los propósitos de la empresa con entusiasmo y concentra mayor atención en cumplir con eficiencia su trabajo

#### **d) SUPERVISION.**

Es necesaria la vigilancia constante para que el personal desarrolle los procedimientos a su cargo de acuerdo con los planes de la organización. La supervisión se ejerce en diferentes niveles, por diferentes funcionarios y empleados y en formas directa e indirecta.

En negocios de mayor importancia, la supervisión del control interno amerita un auditor interno o un departamento de auditoría interna que actúe como vigilante constante del cumplimiento de la empresa con los otros elementos de control: organización, procedimiento y personal".<sup>8</sup>

#### **4. CONTROL INTERNO Y SU RELACION CON LA AUDITORIA INTERNA.**

Toda empresa de cierta magnitud en la que el dueño, administrador o administradores, no tengan control directo de las operaciones, debe tener una función de auditoría interna como parte integrante del sistema de control interno y como medio para mantener y fortalecer estos sistemas, ya que esta función les dará a los administradores la oportunidad de enterarse si las políticas están siendo bien interpretadas y traducidas a los hechos, si se ocupan al máximo los recursos con que cuenta la empresa y si la información que se produce en la organización es veraz, clara, objetiva y oportuna.

---

<sup>8</sup> Normas y Procedimientos de Auditoría, Tomo I.  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.

Es decir, la función de la auditoría interna estará encargada de velar por que todos y cada uno de los elementos que existan, sean los adecuados y estén funcionando.

## CAPITULO III

### ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA.

La estructura organizacional y funcional de un departamento de Auditoría Interna se ve afectado por diferentes factores, y se integra por: clase, número y cualidades particulares del personal., Formulación de políticas que deben guiar sus operaciones en la práctica y de programas básicos que contendrán los procedimientos que debe llevar a cabo mínimo en cada revisión., Ubicación que se le debe de dar dentro de la empresa, y por último, la forma en que el departamento de Auditoría Interna debe estar subdividida en su estructura interna.

#### 1. FACTORES QUE INFLUYEN EN SU ESTRUCTURA.

La estructura del Departamento de Auditoría Interna dentro de la empresa depende de muy diversos factores, entre los cuales se pueden mencionar:

- Las características de la empresa de acuerdo a su ramo, magnitud, localización, tipo de bien, producto o servicio que vendan o presten.
- El control interno que se encuentre en vigor dentro de la empresa.
- Independencia del auditor dentro de la organización y su libertad de acción para que sus juicios sean objetivos e imparciales.
- Número de departamentos o funciones que se revisan, así como su intensidad y frecuencia.
- Volumen y complejidad de operaciones con que se enfrenta el departamento de auditoría interna.
- Etc.



## **2. CARACTERISTICAS Y NUMERO DEL PERSONAL DEPENDIENDO DE LOS ELEMENTOS ESTRUCTURALES.**

El Departamento de Auditoría Interna, como los demás departamentos de la organización, requiere de personal con determinadas características compatibles en el trabajo a desarrollar.

Algunas de estas características son las siguientes:

### **a) CLASE.**

Debido a que gran parte de las revisiones del auditor interno se basan en la evaluación de políticas, sistemas y procedimientos, así como de proporcionar confiabilidad en la información contable, financiera y de toda clase, es importante que el departamento de auditoría esté integrado por personal altamente capacitado, es decir que domine los principios de contabilidad, procedimientos de auditoría y sea un perito en sistemas de control e información.

Pero como la auditoría interna no sólo se enfocará a áreas de contabilidad y finanzas, sino que abarcará todas las demás áreas de la empresa como son producción, mercadotecnia, personal, almacén, etc., es prácticamente imposible que el auditor interno sea un experto sobre todas las áreas de la organización., debe demostrar que es suficientemente capaz de analizar y evaluar cualquier situación que se le presente, es lógico pensar que requerirá ayuda de técnicos especialistas como lo son: Licenciado en Administración de Empresas, Ingeniero Industrial, Licenciado en Derecho, Especialista Fiscal, etc., los cuales pueden o no, estar integrados permanentemente al Departamento de Auditoría Interna, dependiendo de la necesidad que de ello tenga la empresa y del costo que esto represente.

Esto le permitirá el prestar a la Gerencia un servicio acorde a la época en que vivimos.

## **b) CUALIDADES PERSONALES.**

Si se quiere tener aceptación en el trabajo de auditoría interna y por consiguiente, de sus recomendaciones, el auditor debe demostrar que está capacitado para desarrollar un trabajo de calidad y que tiene habilidad para tratar con el personal y funcionarios que ha de supervisar, por lo que será necesario que reúna las siguientes cualidades personales:

- \* **Etica Profesional:** Debe respetar las normas que rigen las actividades de su profesión aplicables a su campo.
- \* **Habilidad Mental:** Debe desarrollar capacidad mental para analizar cualquier situación, debe estar preparado para juzgar y razonar acertadamente, así como poseer imaginación y curiosidad.
- \* **Discreción y Reserva:** No divulgar la información o hechos a los que por su posición tenga acceso.
- \* **Responsabilidad y Disciplina:** En todo trabajo encomendado, debe desarrollar su máxima capacidad y esfuerzo, apegándose a las órdenes recibidas.
- \* **Mantener una Mente Gerencial:** Aptitud para captar los problemas y situaciones como si fuera él el responsable de la empresa.

Con todas estas características en el personal de Auditoría Interna, tendremos elementos aptos para llevar a cabo el trabajo encomendado con calidad y eficiencia.

Si a estas cualidades aunamos el que sepan tratar al personal y funcionarios convenciéndoles de que sus recomendaciones son constructivas y eficientes, y lo logra sin provocar resentimientos, estas serán aceptadas y se colaborará con él, obteniendo óptimos resultados.

### **c) NUMERO.**

La necesidad de supervisión y evaluación de todas las funciones que deben realizarse en la empresa, será llevada a cabo por un número de personal que se determinará en función al tamaño de las mismas. En una empresa pequeña ésta función es desempeñada por el propietario, en una mediana puede ser realizada satisfactoriamente por un auditor interno que trabaje con uno o varios ayudantes, pero en una grande será necesario mayor número de personal.

El número de personal que integre el departamento de auditoría interna irá en relación no sólo a la magnitud de la empresa sino además, a sus diferentes niveles de supervisión, necesidades de información, tiempo en que debe terminarse cada revisión y frecuencia de las mismas, complejidad y volumen de las operaciones realizadas.

Al formular el presupuesto de personal necesario, deben considerarse estos factores sin descuidar un margen de tiempo para el desarrollo de trabajos especiales y poder tener disponible el número de personal requerido para los mismos.

El número de personal que integre el departamento variará en función a los factores antes mencionados, pero su calidad siempre deberá ser la misma.

### **3. SELECCION Y CAPACITACION DEL PERSONAL.**

La capacitación del personal consiste en indicarles la forma en que sus conocimientos generales sobre auditoría, contabilidad, finanzas, sistemas y controles, etc., deberán de aplicarse a las funciones que la Auditoría Interna ha de realizar en la empresa y a las características de la misma.



Por lo cual se puede decir que el primer paso en la capacitación del personal es seleccionar aquél que ya tenga los conocimientos académicos básicos y generales ya mencionados, además de las cualidades personales antes citadas.

Al efectuar la selección del personal, ésta puede originarse de dos fuentes: la externa y la interna.

\* **Externa:** Puede provenir de instituciones educacionales, despachos contables y despachos de Auditoría Externa. Con la ventaja de que la experiencia del personal proveniente de fuera de la empresa, nos aportará puntos de vista más amplios y objetivos al haber conocido varios negocios con anterioridad.

\* **Interna:** También puede resultar ventajoso el integrar el cuerpo de auditores con algunas transferencias del personal más capacitado de otros departamentos, que reúnan las cualidades deseadas, por el conocimiento que tiene de algunas áreas particulares de la organización y que se encuentra integrado a los objetivos generales de la empresa. Por contra, cuando ha tenido experiencia en un sólo departamento, su punto de vista puede verse afectado, limitado y le faltará el concepto que de la empresa en general debe tener un integrante de Auditoría Interna. Pero en uno u otro caso debe escogerse personal con las características y cualidades anteriormente mencionadas.

El primer paso del entrenamiento será una explicación completa sobre los objetivos generales de la empresa y la forma de operación para alcanzarlos, permitiéndole identificarse con los objetivos generales de la empresa, es decir, los haga suyos y esté dispuesto a poner todo su empeño en el logro de éstos. En seguida se le hará conocer los objetivos, políticas, sistemas, procedimientos y manuales concernientes a cada departamento que se va a revisar.

En la segunda etapa del entrenamiento, se le informará sobre lo que es la Auditoría Interna, su función, objetivos y responsabilidades generales. Se le familiarizará con el manejo de los programas de trabajo, manuales, procedimientos y cuestionarios de control interno. Se le dará a leer y revisar un número determinado de papeles de trabajo e informes, y se le hará recomendaciones y observaciones para su trabajo específico.

El entrenamiento formal será, ya en el campo de trabajo, que desarrollará en forma conjunta con su supervisor, explicándole el cómo y el porqué de los procedimientos realizados y cómo la parte asignada al auditor viene a engranar en el total de la revisión. Si se lleva a cabo la revisión sin explicar el porqué de un procedimiento o control, puede eludir aquellos procedimientos o dejar de revisar controles que le parezcan innecesarios.

Precisamente para que vaya adquiriendo experiencia poco a poco, las funciones que se le asignen al nuevo auditor deberán ser las más sencillas aumentándole la dificultad y responsabilidad gradualmente, y de igual forma irle retirando la supervisión.

El trabajo ha de ser rotativo evitando la monotonía y así se permitirá enfocar las mismas revisiones desde diferentes puntos de vista según el criterio del empleado que lo efectúe; debe también dársele al personal la oportunidad de ampliar sus conocimientos sobre áreas que le interesan y/o demuestra facilidad, pagándole cursos, becas; así mismo, se deberá mantener al día de los nuevos adelantos de evaluación y sistemas de información y control por medio de conferencias, revistas especializadas, etc. Sólo de ésta forma se puede estar seguro de que el trabajo realizado es eficiente y corresponde a la confianza que la gerencia ha depositado en el departamento de Auditoría Interna.

#### 4. FORMULACION DE POLITICAS Y PROGRAMAS BASICOS.

El Departamento de Auditoría Interna deberá formular políticas que rijan sus actividades, así como elaborar programas básicos de revisión además de indicar en instructivos sus actividades. Todo lo cual se someterá a la aprobación de la gerencia.

##### A. FORMULACION DE POLITICAS.

Antes de enunciar las políticas que deberán regir las actividades del departamento de Auditoría Interna, se dará un breve concepto de lo que se entiende por política.

"Política es una norma de carácter general que guía la actuación de la institución sobre una función determinada para alcanzar los objetivos trazados.

Dentro de la formulación de políticas, podemos enunciar las siguientes:

- a) En relación a los procedimientos puede establecerse la política que no se dejará de hacer ninguno que se considere necesario para encontrar la evidencia sobre la corrección o incorrección de cifras, operaciones o procedimientos, pero con el límite de no hacer procedimientos cuyo costo sea superior al posible perjuicio que se puede llegar a descubrir o evitar.
- b) Al terminar de auditar un departamento, antes de informar a la gerencia de que hubo un error, se debe tener la evidencia suficiente de que realmente se incurrió en él.
- c) En asuntos que no revistan importancia no debe emplearse demasiado tiempo.
- d) El personal deberá contar con discreción y reserva absoluta al realizar su trabajo.



- e) Establecer la rotación del personal en la realización de las actividades.
- f) No informar deficiencias, errores incurridos, etc., sin antes haberlos discutido con el personal que presumiblemente incurrió en ellos, salvo los casos confidenciales".<sup>9</sup>

## B. FORMULACION DE PROGRAMAS BASICOS Y ESPECIFICOS.

En atención al considerable número de comprobaciones y evaluaciones de naturaleza análoga, propias de auditoría interna que han de ser aplicables, total o parcialmente a todos los departamentos de la empresa, será beneficioso agrupar aquéllas convenientemente en un instrumento de trabajo, regular, detallado y único que será el programa de trabajo.

- a) Concepto de Programa de Auditoría Interna General y Particular.

"De acuerdo con lo establecido por la Comisión de Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en su boletín No. 4 de enero de 1957, el programa de auditoría es:

'Un enunciado lógicamente ordenado y clasificado de los procedimientos de auditoría que han de emplearse, la extensión que se les ha de dar y la oportunidad en que se han de aplicar. En ocasiones se agrega a esto, algunas explicaciones o detalles de información complementaria, tendientes a ilustrar a la persona que va a aplicar los procedimientos de auditoría, sobre características o peculiaridades que debe conocer'.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Apuntes personales del C.P. Alejandro Mora.

<sup>10</sup> Programas de Auditoría.  
Sánchez Alarcón. Pág. 1

Existen dos tipos de programas: los generales y los particulares.

Los programas generales son aquéllos que están basados en procedimientos técnicos generalmente aceptados aplicables total o parcialmente a todos los departamentos de la organización.

Pero además de este programa general, el departamento de Auditoría Interna deberá elaborar otros de aplicación particular, haciendo un programa diferente para cada departamento o clase de actividades que se va a revisar.

Para la formulación de programas en general, se deberán considerar los siguientes puntos:

- \* "Clase de funciones, operaciones y departamentos que existen en la empresa.
- \* Volumen y complejidad de las operaciones.
- \* Alcance que inicialmente se ha pensado dar a las revisiones.
- \* Frecuencia con que inicialmente se ha pensado debe revisarse el departamento.
- \* Disposición flexible de personal para trabajos especiales".<sup>11</sup>

**b) Contenido de los Programas.**

Los programas de trabajo básicamente contienen: los procedimientos de auditoría a emplear en el examen, su extensión y oportunidad, los papeles de trabajo en que se van a plasmar los resultados de la revisión; la cantidad de personal que intervendrá, y desde luego, los puntos de dicho programa deben estar orientados hacia el cumplimiento de los objetivos que se buscan al examinar el departamento de que se trate.

---

<sup>11</sup> Apuntes personales del C.P. Alejandro Mora.

Los procedimientos que deberán incluir los programas de trabajo, serán de acuerdo a:

- Naturaleza de las operaciones a revisar.
- Deficiencias o bondad del control interno que rige la operaciones de la empresa.
- Los objetivos que se buscan al auditar esas operaciones".<sup>12</sup>

### c) Características de los Programas.

El programa de trabajo de auditoría deberá ser dinámico, ya que será susceptible de modificaciones de acuerdo a las necesidades creadas por las circunstancias a que se enfrente el auditor al momento de estarlo desarrollando. Es por esto que los programas deben ser flexibles para evitar que su rigidez haga que quien lo desarrolle se concrete única y exclusivamente a lo señalado. Por esto, los auditores deben de ayudar y hacer sugerencias en cuanto al programa de trabajo es decir, deben de tener iniciativa propia.

También deberán manejarse con flexibilidad los programas de trabajo ante las circunstancias inesperadas que se presenten en un momento dado, así mismo se podrán desechar en el momento procedimientos innecesarios. Ningún procedimiento en particular debe aplicarse simplemente por que se encuentre en el programa, refiriéndose a esto "El Comité de Procedimiento de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos" en su informe especial titulado "Fijación Provisional de Normas de Auditoría". declaró:

"... No es práctico, por la gran diversificación de las circunstancias o condiciones que se encuentran, expedir un programa de auditoría para todos los fines..."<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Apuntes personales del C.P. Alejandro Mora.

<sup>13</sup> Programas de Auditoría.  
Sánchez Alarcón. Pág.19



El programa tendrá que mantenerse actualizado y al ritmo de los cambios que se produjeren en los reglamentos, manuales, actas, circulares y demás disposiciones que rigen el funcionamiento de la organización y que le servirán de base al auditor interno para su revisión.

d) **Objetivos de los Programas de Trabajo.**

- \* Reunir evidencia sobre el buen o mal desarrollo de las operaciones.
- \* Evaluar el funcionamiento del control interno.
- \* Facilitar el cumplimiento ordenado de los procedimientos y evaluaciones de naturaleza análoga.
- \* Servir de guía, con el propósito de evitar en lo posible que se incurra en omisiones y repeticiones.
- \* Ahorrar tiempo en la revisión del auditor.
- \* Determinar tiempos reales contra tiempos estimados en la revisión.

e) **Conclusiones de la utilidad de los Programas de Trabajo y servicios que prestan al Personal.**

Algunas de las conclusiones que puedo mencionar acerca de las utilidades que nos dan los programas de trabajo dentro de la auditoría interna serían el facilitar el entrenamiento de nuevos auditores sirviendo de guía en su trabajo. Determinar el alcance y la oportunidad de la revisión, también dan la seguridad de que no se omite nada de lo planeado que es necesario desarrollar en vista de los factores que se conocen antes de iniciar materialmente la auditoría. Debido a que los programas se elaborarán al principio de la auditoría le ahorrarán en un futuro tiempo al auditor. Así mismo aseguran que se sigan las normas de auditoría y ayuda a verificar que en su uso se hayan cumplido los principios de contabilidad generalmente aceptados. Es importante para los auditores ya que también les ayuda para determinar el tiempo real de elaboración de la auditoría contra los estimados, así como una constancia del trabajo desempeñado.

## 5. UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA DENTRO DE LA ORGANIZACION.

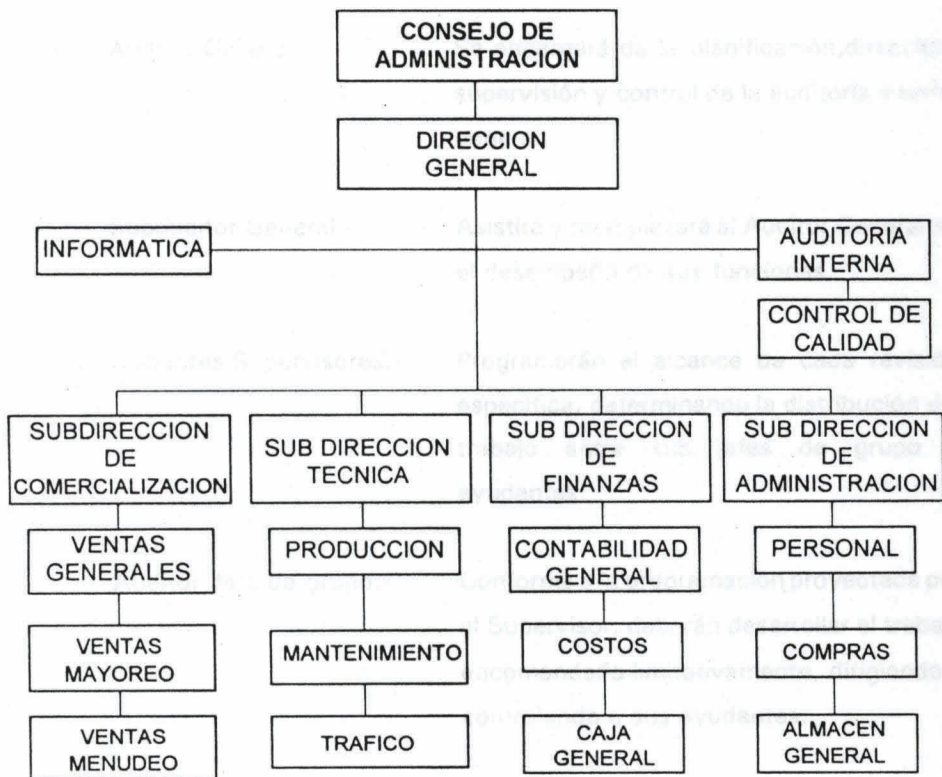
En este punto importante es la dirección de la empresa quien decidirá de acuerdo a las necesidades que existan, el lugar que ocupará el departamento de auditoría interna dentro de la organización y en relación a esa posición, será la independencia con que desarrolle sus funciones y el alcance que estas tendrán.

Es muy común encontrar en la práctica, al departamento de auditoría interna dependiendo directamente de la Sub Dirección administrativa, pero, si la empresa necesita que desarrolle todas las funciones que quedan comprendidas dentro del campo de acción en el que auditoría interna puede prestar sus servicios, no debe depender de esta área ya que podría prestarse a que la utilizaran como herramienta destinada a resolver los problemas particulares de esta, convirtiéndolo así en algo estrecho y limitado, imposibilitado a realizar plenamente sus funciones y no pudiendo auditar esta área libremente desde donde pueden encontrarse muchas veces el fondo de los problemas.

Para superar esta limitación que impone el depender de la Sub Dirección Administrativa, la posición del departamento de auditoría Interna deberá estar a un nivel staff dependiendo del mas alto nivel de dirección, donde no tendrá autoridad directa sobre ningún departamento ni éstos a la vez tendrán autoridad sobre él.

Mientras mayor sea la independencia de que disfrute, más eficiente y provechoso será su trabajo, mientras más alta sea la ubicación e importancia que se le dé, menor oposición encontrará al llevar a cabo sus funciones. Obviamente no puede depender ni recibir órdenes de ningún departamento que el mas alto nivel de dirección quiere que se revise. Por eso se considera que si va a revisar a todos los departamentos de la empresa, debe depender única y exclusivamente de la dirección general y/o consejo de administración de la empresa, conforme se muestra en la gráfica siguiente.

# ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA DE PRODUCCION





## 6. SUBDIVISION DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA.

Normalmente el departamento de Auditoría interna se encuentra dividido de la misma manera que en los despachos de auditoría externa. La subdivisión dependerá de la magnitud que la empresa tenga.

Auditor General.-	Se encargará de la planificación,dirección, supervisión y control de la auditoría interna general.
Subauditor General.-	Asistirá y reemplazará al Auditor General en el desempeño de sus funciones.
Audidores Supervisores.-	Programarán el alcance de cada revisión específica, determinando la distribución del trabajo entre sus jefes de grupo y ayudantes.
Auditor Jefe de grupo.-	Conforme a la programación proyectada por el Supervisor, deberán desarrollar el trabajo encomendado limitativamente, dirigiendo y controlando a sus ayudantes.
Audidores Ayudantes.-	Destinados a la realización de labores de rutina, lo que les permitirá un entrenamiento y disciplina para futuras responsabilidades.
Secretarías.-	Se encargarán de desarrollar y auxiliar en los trabajos administrativos.

## CAPITULO IV.

### EL TRABAJO DE AUDITORIA INTERNA.

#### 1. REVISIONES ENCOMENDADAS.

Como se ha mencionado, la Auditoría Interna de acuerdo a las necesidades de la empresa, puede examinar todas las funciones que realizan los departamentos integrantes de la misma.

La revisión se hará en orden cronológico, de acuerdo a lo establecido en el programa al comienzo del año, mismo que puede interrumpirse si la Gerencia General solicita que se revise de inmediato un Departamento o una función por tener indicios de que al realizar sus operaciones se han incurrido en irregularidades y por tal razón, se tenga que proceder a auditarlas.

Para ilustrar cómo se lleva a cabo la auditoría de una función o un departamento, ya sea programada al principio de un ejercicio, o por solicitud expresa de la Gerencia General, nos permitimos desarrollar las bases que la integran en un departamento de compras., se escogió éste departamento, pues como todos sabemos, en la mayoría de las empresas sin importar su tamaño, las compras son el principio de sus actividades.

La actividad de compras se conceptúa como: "la operación que se propone suministrar en las mejores condiciones posibles de calidad, precio y tiempo, las materias primas o materiales para la fabricación del producto, o las mercancías para vender, así como una variedad de bienes y servicios necesarios para la operación de la empresa".<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Apuntes del C.P. Alejandro Mora.

## 2. RECOPIACION DE DATOS E INFORMES.

Precisado lo que debe entenderse por función de compras, el siguiente paso será conocer la forma de cómo se realiza en la empresa; al efecto, se estudiarán todos los aspectos de control interno relacionados con esa función, los instructivos que la regulan, las formas y registros que deben llenarse, los documentos que deben exigirse, los informes a rendir, así como quiénes y en qué ocasiones deben hacerse éstos, quiénes autorizan y quiénes ejecutan las operaciones.

Otros aspectos a investigar serán el volumen, clase y condiciones en que se compra, así como las situaciones prevalecientes en el mercado, las anomalías en que se incurre normalmente en esta función y las que en períodos anteriores se incurrieron en este departamento. Estos datos son indispensables, ya que no es posible auditar algo que se desconoce, por lo que habrá de recopilar toda la información necesaria para preparar el programa de trabajo, el cual estará integrado por los procedimientos que utilizarán en la revisión.

Antes de dedicarnos a recabar información sobre el departamento mencionado, debemos precisar cuál es el motivo de la auditoría con el fin de centrarnos en el objetivo que se persigue., en ocasiones la causa de la revisión puede ser originada por variaciones en el precio de compra fuera de lo normal, demora en la fabricación por causa de materiales, desviaciones en la aplicación de procedimientos establecidos o por variaciones extraordinarias en el volumen de compras.

Normalmente y también de acuerdo a la causa que origina la auditoría, determinaremos qué departamentos se verán afectados con nuestra revisión. Es necesario que el auditor interno al auditar el departamento de compras tome en cuenta su armonización con otros departamentos de la empresa como ventas, producción y finanzas. El departamento de ventas queda involucrado por su



estimación de posibles ventas, las cuales se traducen en pedidos de **compras.**, la producción proyectada en clase y cantidad de unidades debe convertirse en cantidades de materias primas y materiales a comprar., y así el departamento de finanzas determinará el total de compras que debe hacerse en base a los recursos económicos de que se disponga.

La información referente al departamento de compras la podrá recopilar por medio de:

- a) Manuales de Organización y Procedimientos Internos.
- b) Cuestionarios de Control Interno.
- c) Informes y Papeles de Trabajo de Auditorías Internas anteriores.

**a) Manuales de Organización y Procedimientos Internos.**

Estos son documentos que contienen en forma ordenada y sistematizada las políticas establecidas para las funciones, así como los instructivos sobre los pasos a seguir en la ejecución de los mismos, qué formas se llenarán, qué informes se deben rendir y a quiénes, todo lo cual servirá para lograr eficiencia del trabajo y por consiguiente, la consecución de los objetivos que la empresa espera se logren en ese departamento y que estarán encaminados a procurar la meta común.

El auditor deberá conocer a fondo el manual del departamento de compras, ya que habrá de verificar que el personal involucrado en su funcionamiento esté aplicando las políticas y procedimientos en forma eficiente y consistente., así mismo evaluará lo correcto y actualizado de este manual y recomendará los cambios que considere necesarios. Simultáneamente los manuales le darán a conocer al auditor, qué puestos se han establecido para ejercer las funciones concretas de autorización, recepción, almacenamiento, pago y registro de las operaciones de compras, y al mismo tiempo podrá verificar que esas funciones no estén concentradas en una sola persona, a efecto de cuidar el control interno.

## **b) Cuestionario de Control Interno.**

La organización del departamento de compras, su coordinación con los demás departamentos afectados, la división de funciones en cuanto a recepción, contabilización y pago de mercancías, así como la supervisión que exista en la aplicación de los procedimientos, se verán reflejados en el manual de procedimientos, el cual deberá ser ampliamente conocido por el auditor, es decir, deberá conocer qué mecanismos de control interno debe encontrar en su revisión, por lo que al aplicar su cuestionario de control interno, deberá enfocarlo de tal manera que le permita saber si los empleados encargados de realizar las operaciones conocen los procedimientos, y sobre todo, si se apegan a lo establecido en ellos.

Cuando en el departamento de compras existe un adecuado control interno, esto se traduce en que sólo se comprará cuando se tomen en consideración las necesidades de la empresa, determinándose cuál debe ser el volumen de compras; cuando hay que efectuarlo y a quién hay que hacerlo; cuál es la capacidad de almacenamiento considerando el grado de deterioro que sufren los materiales con el tiempo y condiciones ambientales; cuáles son sus precios, calidad y existencias de materiales sustitutos; dónde se localizan las fuentes de aprovisionamiento y cuáles son los costos de transporte. Todos estos factores deben considerarse antes de efectuar una compra.

## **c) Informes y Papeles de Trabajo de Auditorías Internas anteriores.**

Al examinar estos documentos habrá de tomar nota el auditor de las observaciones y recomendaciones que contengan, con el fin de conocer por anticipado los puntos débiles que existan en esa función y que requieren especial atención, también servirán para comprobar al efectuar su auditoría los cambios positivos o negativos que pudieran haberse producido, así como para verificar si se tomaron en consideración las recomendaciones propuestas anteriormente en ellos.

### **3. ELABORACION DE PROGRAMAS.**

Se ha mencionado que existirán programas para cada departamento, mismos que como todo programa de auditoría, serán por naturaleza adaptables a las circunstancias y características de cada revisión.

La finalidad de los programas es fijar qué procedimientos deben usarse, en qué época y con qué extensión.

Los procedimientos de auditoría, son actos que han de realizarse en el curso de un examen., mediante la aplicación de éstos y guiándose por los criterios de importancia relativa y riesgo probable, el Auditor Interno deberá obtener evidencia suficiente y competente a fin de adquirir la certeza moral que fundamente su conclusión con respecto al instructivo, operación, uso de formas, etc. que esta utilizando y examinando. Así por ejemplo, al llevar a cabo la revisión del departamento de compras deberán aplicarse ciertos procedimientos que a continuación se mencionan:

1.- Verificar por medio de un diagrama de flujo que las funciones de requerimiento de compras, solicitud a proveedores, aprobación, recepción de la mercancía, contabilización y pago de la misma, estén divididas.

2.- Preparar una cédula que contenga las compras y devoluciones sobre compras, clasificada de acuerdo a los principales proveedores. Estudiar y criticar los procedimientos de selección de proveedores en cuanto a:

- a) Los sistemas de clasificación de proveedores.
- b) Requisiciones de compras.
- c) Listas de precios aprobadas.
- d) Cotizaciones competitivas.
- e) Fuentes múltiples de abastecimiento.
- f) Precios del mercado.



- 3.- Seleccionar un número representativo de facturas y proceder a:
  - a) Cotejarlas contra órdenes de compra, requisiciones e informes de recepción.
  - b) Cotejar los informes de recepción contra el libro de compras.
  - c) Verificar las sumas, multiplicaciones, divisiones y restas de dichos comprobantes.
  - d) Ver que las órdenes de compras estén debidamente aprobadas.
  - e) Comparar los asientos de las facturas en el libro de compras con los asientos en el auxiliar de proveedores y viceversa.
  - f) Enlistar o investigar la razón de cualquier deficiencia en los comprobantes examinados.
- 4.- Examinar los registros de devoluciones sobre compras, en el departamento de embarques y cerciorarse que coincida con los registros en ese departamento y en el departamento de contabilidad.

Así mismo, verificar que se ha reducido la cuenta de almacén y examinar las notas de crédito correspondientes.

- 5.- Verificar que el número de requisiciones sea progresivo.
- 6.- Verificar los pagos por gastos de transporte, cerciorándose de su legitimidad, viendo los talones o guías de embarques.
- 7.- Verificar su contabilización en los auxiliares de gastos y libros de egresos.
- 8.- Clasificar los embarques por medio de transporte y tarifas de flete, investigando lo adecuado de estos.
- 9.- Verificar que por la mercancía importada se paguen los impuestos correspondientes.

10.- Cerciorarse que se hayan efectuado los pagos en los plazos necesarios para aprovechar los descuentos sobre compras.

11.- Observar la forma en que se recibe la mercancía, verificando que sea revisada la calidad, cantidad, estado y corrección en el precio.

12.- Juzgar los procedimientos presupuestarios para controlar el monto y volumen de lo comprado, considerando:

- a) Los recursos disponibles.
- b) El tiempo que tarda el proveedor en entregar la mercancía.
- c) El tiempo que tarda la mercancía en aduanas.
- d) El tiempo en que se consumen.
- e) Que no se tenga ni más ni menos de lo necesario.

13.- De acuerdo a la importancia del saldo, circular selectivamente a los proveedores.

Es necesario hacer notar que la extensión de los procedimientos así como su clase y naturaleza, estará en función al Control Interno en vigor.

#### **4. ELABORACION DE PAPELES DE TRABAJO.**

Durante un trabajo de auditoría, el auditor prepara papeles de trabajo de una manera sistemática para facilitar su desarrollo en los procedimientos, así como para tener un registro del trabajo realizado y acumular la información que necesitará para elaborar su informe, pero sobre todo, para fundamentar lo que va a decir en éste, que pueden ser observaciones por no seguir los manuales, incapacidad del personal o cambios que son necesarios.

### a) Concepto de los Papeles de Trabajo.

"Son los documentos en los cuales el auditor deja constancia del trabajo realizado, de los procedimientos empleados, de la oportunidad en que los procedimientos fueron utilizados y la intensidad con que fueron aplicados, de los resultados obtenidos en la aplicación de esos procedimientos de auditoría, las fuentes informativas que le sirvieron de base para el desarrollo de los procedimientos, así como algunas aclaraciones que sean necesarias hacer al trabajo efectuado.

Los papeles de trabajo también se conocen con el nombre de cédulas de auditoría.

Los papeles de trabajo constituyen la evidencia comprobatoria que posee el contador público para opinar sobre la razonabilidad de los trabajos efectuados: esta se deriva al considerar que representan las técnicas empleadas por él para llevar a cabo el dictamen o informe y son la única prueba que posee para demostrar la auditoría y le permiten tener una completa apreciación para la formación de sus juicios. Sin ellos, no sería posible relacionar datos de operaciones entre sí, ni podría obtener la referencia que se necesita para juzgar acerca de la corrección en partidas revisadas".<sup>15</sup>

### b) Finalidad de los Papeles de Trabajo.

Los papeles de trabajo de auditoría, constituyen toda la evidencia obtenida por el auditor y cumplen varias finalidades, entre las cuales podemos citar:

---

<sup>15</sup> "Importancia de los papeles de trabajo en la auditoría".  
Tesis Profesional de la C.P. Areli Martínez D.



- \* Facilitar la preparación del informe de auditoría.
- \* Comprobar y explicar en detalle las observaciones y conclusiones resumidas en el informe.
- \* Coordinar y organizar todas las fases del trabajo de auditoría.
- \* Dejar constancia escrita de que todos los puntos del programa fueron cumplidos por el auditor.
- \* Dar a conocer el alcance y detalle de la labor realizada.
- \* Servir de guía en exámenes subsecuentes.
- \* Los papeles de trabajo constituyen una forma de evidencia que se puede utilizar en acciones legales.
- \* Etc.

**c) Contenido de los Papeles de Trabajo.**

En vista de que los papeles de trabajo incluyen toda la información obtenida, existen innumerables variedades y tipos de los mismos. Sin embargo, existen ciertas categorías generales dentro de las cuales se podrá agrupar la mayoría de los papeles de trabajo necesarios en la revisión al departamento de compras y éstos son:

- 1.- Programas de auditoría, cuestionarios de control interno y hojas de puntos pendientes por aclarar.
- 2.- Cédulas sumarias, analíticas, observaciones y notas escritas por el auditor.
- 3.- Relaciones de líneas de mercancías y relaciones de proveedores.
- 4.- Certificados o confirmaciones de saldos a proveedores.
- 5.- Asientos de ajustes y/o reclasificaciones.

6.- Borrador del informe final de auditoría.

7.- Y cualquier otro documento que sirviera para justificar el trabajo efectuado, o para fundamentar el informe de auditoría.

**d) Reglas para la Preparación de Papeles de Trabajo.**

Cuando los papeles de trabajo son adecuadamente preparados, con debida atención en su planificación, diseño, coordinación y legibilidad, con títulos completos y explicaciones en cuanto a la fuente de información y el trabajo de verificación efectuado, producirán información de valor intrínseco, veracidad y exactitud de los datos, y consecuentemente precisión y método en la exposición de los informes de auditoría.

Los papeles de trabajo deberán dar la impresión de sistema y de consciente atención al detalle, aunada a una clara distinción entre lo importante y lo trivial. Cada uno de estos papeles de trabajo deberá proporcionar no solamente el análisis o resumen de datos que forman las partidas, sino que también deberá indicar la confiabilidad de los informes.

En la preparación de los papeles de trabajo deben observarse varias reglas sencillas:

- \* "Cada cédula de trabajo debe ser completa e inteligible por sí misma, esto quiere decir que debe tener un título cabal que consista en: Nombre de la compañía (cabe hacer mención que para efecto del trabajo de Auditoría Interna, puede incluirse o no el nombre de la compañía, pero sí del departamento o sucursal que será objeto de la revisión), el nombre de la cuenta analizada, la fuente de datos usada y la fecha o período que cubre la auditoría. Cualquier procedimiento de auditoría empleado debe ser descrito con tal detalle que

manifieste la naturaleza, alcance y extensión de su aplicación.

- \* Cada papel de trabajo deberá contener el nombre o iniciales del auditor que lo preparó, la fecha y el nombre e iniciales del supervisor.
- \* Todas las cédulas deben ser ordenadas por medio de índices y las hojas conexas deberán tener cuidadosas referencias cruzadas. El cruce fundamental es de cédulas analíticas con las sumarias y de cédulas donde consten los programas de auditoría con la cédula donde se desarrollaron los procedimientos; también si un dato aparece simultáneamente en dos o más cédulas deben cruzarse éstas.
- \* Para asuntos totalmente diferentes deberán utilizarse diferentes cédulas.
- \* La finalidad de cada papel de trabajo y su relación con el objetivo de la auditoría deberán quedar manifiestos en el mismo.
- \* Cuando la investigación de determinados puntos no se pudo llevar a cabo por falta de elementos, deberá elaborarse una hoja o lista de puntos pendientes de investigación.
- \* La protección física de los papeles de trabajo deberá ser salvaguardada, y poner más cuidado mientras más confidencial sea la información obtenida de la auditoría o más importantes sean las observaciones".<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Apuntes del C.P. Alejandro Mora.



# CAPITULO V

## INFORME DE AUDITORIA INTERNA.

### 1. ASPECTOS GENERALES.

Al finalizar el trabajo encomendado al auditor interno, le queda por hacer lo más importante que es el informe, en él dará a conocer al Consejo de Administración de la empresa los puntos más sobresalientes de su revisión y es ahí donde proporcionará las sugerencias y recomendaciones encaminadas a la obtención de mejores y más eficientes prácticas de operación, quedando a disposición de los encargados de la toma de decisiones, el que se dicten las medidas pertinentes para corregir las situaciones encontradas.

El informe es el punto culminante del trabajo desarrollado, ya que reflejará las habilidades y cualidades del auditor, constituyendo el instrumento por medio del cual la función de auditoría interna puede ser juzgada y evaluada por el Consejo de Administración.

Para la elaboración del informe, el auditor interno deberá incluir en éste todo lo importante que encontró en su revisión, tomando en consideración todos los hechos que reflejen circunstancias fuera de lo normal, deficiencias, pérdidas, métodos inadecuados, etc., lo cual expondrá en orden según su importancia.

### 2. REQUISITOS PARA SU FORMULACION.

Aunque no existe una fórmula para la elaboración del informe de auditoría, sí podemos mencionar algunos requisitos básicos para su formulación, como son:

- \* Deberá destacar los aspectos más importantes.
- \* La importancia de los hechos debe presentarse en grado decreciente de interés para el auditado.
- \* Información suficiente, veraz, objetiva y oportuna.
- \* Lenguaje comprensible y apegado a las reglas gramaticales.
- \* Uso de tecnicismo que se sabe domina el lector.
- \* Presentación física impecable:

La claridad con que se escriba un informe, evitará malas interpretaciones por parte de quien lo lea. Las palabras ambiguas producen interpretaciones diferentes a lo real, por lo que es recomendable escribir en la forma más sencilla, con puntuación adecuada y exposición del material en una secuencia lógica y ordenada.

### 3. CONTENIDO DEL INFORME.

La esencia del informe está constituida por tres puntos a tratar, los cuales son:

- a) Observaciones
- b) Conclusiones
- c) Recomendaciones

#### a) Observaciones.

En este punto daremos a conocer los resultados de la revisión exponiendo las irregularidades y situaciones encontradas.

Observaciones derivadas de políticas que en su implantación fueron adecuadas a la organización pero que fueron mal ejecutadas o bien, observaciones derivadas de la existencia de políticas deficientes para el logro de los objetivos.

Se mencionará si los registros, métodos y procedimientos se siguen de acuerdo a lo establecido, o que los mismos son inadecuados para la realización de las operaciones.

Han de mencionarse también aquellos aspectos de las áreas que requieran coordinación o mejorar las ya existentes de la actualización o atraso de los registros contables, de la oportunidad con que se captan los hechos ocurridos y cuyos efectos tengan repercusión en la empresa, de la oportunidad con que son obtenidos y presentados los informes, así como los cambios en las circunstancias que pudieran hacer obsoletas las políticas, procedimientos y demás controles implantados.

Con respecto al personal, se expondrá si éste se apeg a las políticas y lineamientos establecidos o en su defecto, se incurre en irregularidades mencionando las causas ya sea de incapacidad o de hecho.

También se asentarán datos sobresalientes como pudieran ser los recursos (edificios, personal, equipo, etc.); metas, resultados reales y variaciones; estadística de los problemas, la tendencia de éstos, problemas de mayor importancia, situaciones especiales; también se deberá mencionar aquello que fue muy positivo para la empresa.

#### **b) Conclusiones.**

Se darán a conocer las causas de los resultados obtenidos y sus efectos en el presente y para el futuro. Es muy importante destacar las causas que dieron origen a las deficiencias observadas, así como las repercusiones que pueden tener en el desarrollo de las operaciones y en el logro de los objetivos.

Si no se saben las causas, el auditor no sabrá qué sugerencias hacer para corregirlas, ni la persona a quién vaya dirigido el informe sabrá el porqué de algunas recomendaciones del auditor.



Las conclusiones no son simples repeticiones de lo expuesto previamente en el contenido del informe, sino que serán la deducción lógica obtenida a través del análisis de las causas y efectos ocurridos.

"El auditor deberá formular sus conclusiones con absoluta independencia de criterio y con la mayor responsabilidad profesional. Las conclusiones, por consiguiente, virtualmente serán el dictamen técnico del auditor sobre los resultados obtenidos en cada auditoría.

Normalmente las conclusiones no han de implicar referencia a ningún caso en particular, ni tampoco deberán contener ejemplos. El auditor, por lo tanto, no presentará en sus conclusiones situaciones o hechos individualmente considerados, sino las deducciones lógicas, de carácter general, inferidas de un conjunto de hechos o de situaciones de naturaleza semejante; es decir, lo típico o característico de la dependencia examinada en cada una de las fases de su funcionamiento, o de la actuación de un funcionario o empleado en particular".<sup>17</sup>

#### **c) Recomendaciones.**

El auditor propondrá soluciones a los problemas señalados y en caso de no tener los elementos necesarios para efectuar una crítica constructiva se auxiliará de especialistas en el área. Las recomendaciones deben ser prácticas, es decir, se debe cuidar de que se disponga de los elementos necesarios para llevarse a cabo y que no resulten contraproducentes en los costos.

Las recomendaciones que proponga el auditor deberán tener una solución práctica, no debiendo el auditor formular aquellas recomendaciones que pudiesen ser simplemente teóricas.

---

<sup>17</sup> Manual de Auditoría Interna.  
Charles A. Bacon  
Págs. 145, 146

"El auditor habrá de tener en cuenta, al concretar cada una de sus recomendaciones, no solamente los efectos de su aplicación práctica en la dependencia a que se refiere el informe, sino cualquier posible repercusión de la misma organización o funcionamiento general de la entidad".<sup>18</sup>

#### 4. BORRADOR DEL INFORME, SU DISCUSION E INFORME FINAL.

Antes de formular el informe que será entregado a la administración general de la empresa, procede elaborar un borrador en base al cual se discutirán los resultados de la intervención con funcionarios responsables del área auditada.

A través de la discusión previa del informe, el auditor podrá afinar y aún modificar los resultados, conclusiones y recomendaciones de mayor trascendencia, efectuar una crítica constructiva de las operaciones revisadas señalando puntos débiles que requieran atención.

En el borrador del informe podemos incluir todas las observaciones grandes y pequeñas que resulten de nuestro trabajo desarrollado; podrá ser que una recomendación incluida en el reporte previo, no la incluyamos en el informe final, eso se deriva de las pláticas sostenidas con el personal del área auditada.

El reporte previo tiene como finalidad el llegar a un acuerdo sobre los hechos presentados, conclusiones determinadas, así como que las recomendaciones a seguir sean posibles en cuanto a esfuerzo y costo.

Esta discusión es benéfica tanto para el auditor como para los funcionarios, ya que les sirve para aclarar dudas de interpretación y aplicación de procedimientos; por consiguiente, el auditor puede hacer a tiempo la corrección

---

<sup>18</sup> Manual de Auditoría Interna.  
Charles A. Bacon  
Pág. 148

si hubiere incurrido en error de apreciación en alguna de sus observaciones; al funcionario responsable se le da la oportunidad de dar explicaciones y aún plenas justificaciones de las situaciones encontradas, además se le estimulará a que de él salgan sugerencias para su corrección, logrando con esto que se ponga más interés en llevar las recomendaciones a la práctica y que las observaciones poco importantes sean corregidas de inmediato.

Es conveniente hacer resaltar que los hechos presentados por el auditor deberán estar respaldados con evidencia suficiente y competente plasmados en papeles de trabajo. Dicha evidencia podrá o no incluirse en el informe final, dependiendo de las necesidades de la empresa y del prestigio logrado por el auditor interno mediante informes anteriores.

Logrado un entendimiento mutuo sobre los aspectos más importantes que incluirá el informe, se procederá a formular el definitivo que es una opinión del auditor hacia la gerencia donde se emiten sugerencias sobre puntos importantes y el costo o ahorro que representan dichas recomendaciones.

Dado que el informe será el arma principal de la Gerencia para atacar aquéllas áreas deficientes, la oportunidad con que sea presentado se tornará en factor decisivo para la toma de decisiones y medidas en forma oportuna; por ello, este informe tendrá todos los argumentos necesarios para proceder a dar las instrucciones requeridas según sean las circunstancias.

Puede darse el caso que debido a lo trascendental de las situaciones encontradas (malversación de fondos, negligencia en el trabajo, falta de cooperación, etc.) no podrá comentarse el borrador del informe con los responsables del área auditada, en tal caso se procederá a elaborar un reporte confidencial, el cual será entregado directamente a la Gerencia.



## 5. VERIFICACION DEL CUMPLIMIENTO DE LA SUGERENCIAS.

La responsabilidad del Auditor Interno no termina con la presentación del informe a los principales funcionarios responsables de la organización, sino que abarcará hasta la verificación de que se hayan tomado las medidas correctivas tendientes a desaparecer las deficiencias encontradas. No obstante que es el departamento auditado quien tiene la obligación de ver que se dé solución a los problemas que le afecten, puede haber un departamento de procedimientos y métodos quien evalúe lo propuesto por Auditoría Interna, pero será la Gerencia General quien dé la orden de lo que hay que corregir.

En la siguiente auditoría, el Auditor Interno en base a los informes de auditorías anteriores y a los reportes del departamento afectado, pondrá especial atención en la revisión del progreso de las medidas correctivas propuestas, y en el caso de que encontrase las mismas deficiencias producidas por las mismas causas efectuadas en las auditorías anteriores, deberá ser señalado enérgicamente en su siguiente reporte, ya que de nada servirá el trabajo del Auditor Interno, si no se toman las decisiones necesarias para el buen funcionamiento de la empresa.

## CASO PRACTICO.

La embotelladora "El Emperador", S.A de C.V. por medio de su Gerente Administrativo solicita los servicios del Departamento de Auditoría Interna para la revisión de los puestos de Caja Pagadora y Cuentas por Cobrar (Refrigeradores) que conciernen al área de la jefatura de Oficinas, debido a que no se han cumplido los objetivos establecidos en las normas y procedimientos de dicha empresa.

El Departamento de Auditoría Interna dentro de su programa de trabajo ya tenía considerada la revisión de estos puestos específicos para el mes de abril de 1993, pero debido a la solicitud de la Gerencia Administrativa se adelanta para el mes de enero de 1993. Este movimiento del programa no implica ningún problema debido a la flexibilidad con que fue estructurado.

Dentro de los objetivos de la Gerencia Administrativa para el año de 1992 encontramos los concernientes a los puestos de Caja Pagadora y Cuentas por Cobrar (Refrigeradores) siendo los que a continuación se mencionan:

### Objetivos de Caja Pagadora.

La Gerencia Administrativa pretende mantener la supervisión constante sobre este particular a fin de que la Jefatura de Oficinas lleve un control adecuado y confiable. Para tal fin implementaremos las siguientes acciones:

1. Coordinar la Jefatura de Auditoría Interna para que realice arqueos de caja una o dos veces al mes.
2. Mantener el control de vales de caja chica en "ceros" vencidos y sin rebasar los límites fijados para cada departamento.

3. Mantener en constante comunicación al cajero pagador y las oficinas de México, D.F. para no tener reembolsos pendientes del mes inmediato anterior al que se efectuó dicho reembolso.

4. El fondo fijo de caja deberá ser usado únicamente para gastos menores de \$300.00; no deberá usarse para préstamos personales ni para cambio de cheques.

5. El fondo fijo de la caja será de \$ 4,500.00.

6. La documentación debe ser analizada por un funcionario competente, en este caso por el encargado de la caja pagadora.

#### **Objetivos de las Cuentas por Cobrar (Refrigeradores).**

A) En la cartera vencida de refrigeradores se pretende manejar en un nivel del 3%, para lo cual llevaremos a cabo las siguientes medidas:

1. Lograr que el Jefe de oficinas supervise adecuadamente a las personas responsables de las cuentas y la cobranza, efectuando reportes continuos a la Gerencia Administrativa que permitan tomar medidas correctivas oportunas.

2. Mantener los análisis de cada mes para los saldos que muestren vencimientos no cubiertos y poder tomar una decisión que evite saldos incobrables.

B) La Gerencia Administrativa pretende mantener la supervisión constante sobre este particular, a fin de que la Jefatura de Oficinas lleve un control adecuado a confiable, para tal fin implementaremos las siguientes acciones:



1. Coordinar la Jefatura de Auditoría Interna para que realice revisiones selectivas en forma constante.

2. Continuar manteniendo una depuración de la documentación fuente de los contratos de venta.

3. Mantener una comunicación constante con el área de ventas para informarles de las desviaciones detectadas y de las acciones tomadas para corregirlas.

Dado que los objetivos mencionados anteriormente no se han llevado correctamente a cabo se procedió a la revisión de los puestos antes mencionados llegando a las siguientes conclusiones que serán asentadas en el informe de Auditoría Interna.

CONCEPTOS DE GASTOS POR SERVICIOS

Salario de Interceptor General Antonio Arce	\$ 125.00
Salario de Supervisor de Servicios Juan Ruiz	\$ 125.00
<b>Total</b>	<b>\$ 250.00</b>

CONCEPTOS DE GASTOS DE MATERIALES

Material de oficina	\$ 100.00
Materiales para el agua	\$ 50.00
<b>Total</b>	<b>\$ 150.00</b>

CONCEPTOS DE GASTOS DE PERSONAL

Salario de Interceptor General Antonio Arce	\$ 100.00
Salario de Supervisor de Servicios Juan Ruiz	\$ 100.00
Salario de Asistente de Servicios Juan Ruiz	\$ 50.00
<b>Total</b>	<b>\$ 250.00</b>

DATOS PARA LA ELABORACION DEL ARQUEO DEL FONDO FIJO DE LA  
CAJA PAGADORA.

BILLETES.

8 de \$100.00	30 de \$10.00	
10 de \$ 50.00	40 de \$ 5.00	
25 de \$ 20.00	98 de \$ 1.00	Total \$ 2,398.00

MONEDAS.

10 de \$20.00	327 de \$1.00	
20 de \$10.00		
20 de \$ 5.00		Total \$ 827.00

CHEQUES PAGADOS POR LA CAJA.

Núm. 61 de Bancomer. Beneficiario Antonio Hdz.	\$ 125.00
Núm. 65 de Bancomer. Beneficiario Juan Ríos.	\$ 125.00
	Total \$ 250.00

COMPROBANTES DE GASTOS.

Andrea García. Pago de taxis.	\$ 100.00
Miguel López. Compra de agua.	\$ 50.00
	Total \$ 150.00

VALES PROVISIONALES.

Ricardo Zamudio. Anticipo sueldo	30-11-92	\$ 100.00
Martín Gallardo. Préstamo personal	15-12-92	\$ 100.00
Juan Méndez. Gastos a comprobar	01-12-92	\$ 50.00
		Total \$ 250.00

CHEQUES DEVUELTOS POR EL BANCO.

Cédula de cheques de caja pagadora

Núm. 10 de Bancomer por insuficiencia de fondos.	\$ 280.00
Núm. 14 de Bancomer por insuficiencia de fondos.	\$ 145.00
	Total \$ 425.00

1. Los vales de Ricardo Zamudio y Martín Gallardo tienen firma de recibido y están elaborados a lápiz sin firma de autorización.
2. Los comprobantes de Andrea García y Miguel López son del 15 de Agosto de 1992.
3. El arqueo se efectuó el 20 de Diciembre de 1992 a las 10.00 Horas.
4. El encargado del fondo fijo es el Sr. Mariano Solís, cajero general pagador.
5. El 21 de diciembre el cajero presenta un vale por \$200.00 de Adolfo Garrido y nos indica que se encontraba traspapelado.



Al 20 de diciembre de 1992.

A.B.F. 10.00am

Cédula de arqueo de caja pagadora.

20 12 92

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
Billetes	8	100	800
	10	50	500
	25	20	500
	30	10	300
	40	5	200
	98	1	98
			2,398 ✓
Monedas	10	20	200
	20	10	200
	20	5	100
	327	1	327
			827 ✓
Cheques			
# 61			125 ✓
# 65		(OBS 1)	125 ✓ 250 ✓
Gastos a comprob.			
Andrea García			100 ✓
Miguel López		(OBS 2)	50 ✓ 150 ✓
Vales prov.			
Ricardo Zamudio		(OBS 3)	100 ✓
Martín Gallardo		4 y 5	100 ✓
Juan Méndez			50 ✓ 250 ✓
Cheques dev.			
#10		(OBS 6)	280 ✓
#14			145 ✓ 425 ✓
Total de Arqueo			\$ 4,300 ✓
Total del Fondo			\$ 4,500
(OBS 7) Faltante			\$ ( 200)

✓ Sumas correctas 1997

A.B.V. 1.00ps

✓ Verificado vs. docum.

por objeto "Refrigeradores".

El efectivo y los comprobantes que componen el fondo fijo fueron contados en mi presencia por el C.P. Astrid Bustamante y devueltos a mi entera satisfacción.



Cajero

Mariano Solís



Elaboró

C.P. Astrid Bustamante

Al 20 de diciembre de 1992 INFORME

A.B.F. 5.00pm

Cédula sumaria de cuentas  
por cobrar "Refrigeradores".

23 12 92

CONCEPTO	CANTIDAD	TOTAL
Planta	19,372.260 ✓	
Quiroga	1,907.240 ✓	
Pátzcuaro	2,968.680 ✓	
Uruapan	1,138.150 ✓	
Tiripetío	1,032.450 ✓	
Zirahuén	1,372.450 ✓	\$ 27,791.23 ✓✓
Saldo total cartera al 20 12 92 sg. libros 100%		\$ 149,102.59
Total cartera vencida al 20 12 92		19% \$ 27,791.23

De: Auxiliares de Refrigeradores

✓: Cotejado contra auxiliar de clientes

✓✓: Sumas correctas



## OBSERVACIONES INFORMES DE EXPERIENCIAS

Morelia, Michoacán

Enero 10, de 1993

### OBSERVACIONES

C.P. Alfredo Larios es la persona en esta área que son el encargado del Director de Administración y Finanzas de la documentación que se genera a esta Embotelladora "El Emperador", S.A. de C.V.

### P R E S E N T E.

Se encuentra laborando directamente en la ventanilla de cobros todos los movimientos. Y la otra persona que no tiene trabajo que hacer y que el departamento es muy pequeño para una persona.

### SUGERENCIA A

De conformidad con la solicitud recibida el día 3 de enero de 1993, en la Embotelladora "El Emperador", S.A. de C.V., relacionada con la depuración de la Cuenta por cobrar "Refrigeradores" y de la Caja Pagadora en la planta de Morelia, Michoacán, a continuación informamos sobre los trabajos realizados a la fecha, las observaciones que se han desprendido de los mismos, las sugerencias, conclusiones pertinentes y los trabajos pendientes por realizar para la culminación del programa establecido.

Se está haciendo a una de las oficinas de fondo mixto que se le dio que "No se debe hacer el fondo mixto a un fondo de cobros".

### CONCLUSIÓN Y

Es posible que se pueda hacer algunas políticas por medio de procedimientos que se están haciendo y se están haciendo y en vista de que se está en esta situación.

## OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS.

**CAJA PAGADORA** nombres de gastos son de agosto y al archivarlos se realizaron en el mes de Diciembre.

### OBSERVACION A.

#### SUGERENCIA 2.

Se tienen tres personas en ésta área que son el encargado del departamento que su función es analizar la documentación que llega a éste departamento y autorizarla si así lo estima conveniente. Otra de las personas es el cajero pagador que se encuentra laborando directamente en la ventanilla recibiendo todos los movimientos. Y la otra persona casi no tiene trabajo que realizar ya que el departamento es muy pequeño para tres personas.

### SUGERENCIA A.

El trabajo que se realiza en éste departamento puede ser realizado únicamente por dos personas que son el encargado del departamento y el cajero pagador, por lo que recomendamos que el tercer puesto sea eliminado.

### OBSERVACION 1.

Se está faltando a una de las políticas del fondo misma que indica que "No deberá usarse el fondo fijo para cambio de cheques".

### SUGERENCIA 1.

Es posible que el cajero no conozca las políticas por lo tanto recomendamos que se le den a conocer verbalmente y por escrito y así evitar que incurra en esta clase de errores.

## **OBSERVACION 2.**

Los comprobantes de gastos son del mes de Agosto y el arqueo se esta realizando en el mes de Diciembre.

## **SUGERENCIA 2.**

El cajero deberá dar una explicación convincente del motivo de este error. En el caso de que no sean convincentes deberá cubrir el monto de estos comprobantes, ya que no es posible incluirlos como gastos en esta fecha.

## **OBSERVACION 3.**

El vale del Sr. Ricardo Zamudio no tiene firma de autorización, se encuentra elaborado con lápiz y es un anticipo de sueldo.

## **SUGERENCIA 3.**

Esta es una falla de control interno ya que los anticipos de sueldos no deben ser pagados del fondo fijo sino que deberán ser pagados por medio de cheque. Además de que deberá poner más atención el cajero al realizar los vales y que sean autorizados por el encargado.

## **OBSERVACION 4.**

El vale del Sr. Martín Gallardo no tiene firma de autorización, se encuentra elaborado con lápiz y esta faltando a una de las políticas que nos dice "No deberá usarse el fondo fijo de caja para préstamos personales".



#### **SUGERENCIA 4.**

El encargado del departamento deberá supervisar con más constancia el trabajo del cajero pagador para evitar esta clase de errores, así como proporcionarle las políticas por escrito para que las tenga en cuenta.

#### **OBSERVACION 5.**

No se encontró el comprobante del gasto del Sr. Juan Méndez.

#### **SUGERENCIA 5.**

Sugerimos que el cajero reponga este dinero ya que es su responsabilidad que se entreguen comprobantes de los gastos realizados.

#### **OBSERVACION 6.**

Los cheques Núm. 10 y 14 de Bancomer fueron devueltos por insuficiencia de fondos y los cubrió la caja pagadora.

#### **SUGERENCIA 6.**

Una de las políticas internas nos indica que no deberá usarse el fondo fijo para el cambio de cheques, por lo que recomendamos que reestructure el sistema control de la caja pagadora para que se pueda tener un mayor control sobre la misma.

#### **OBSERVACION 7.**

Se encontró un faltante de \$200.00 que es de un comprobante trasapelado.

## SUGERENCIA 7. OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS

Se deberá poner a prueba al cajero por un mes más y si no corrige su trabajo sugerimos sea reemplazado por otra persona más adecuada para este puesto.

### Observación 1

El cajero al recibir la entrega de los documentos de la cartera vencida de 1991-93 debe revisar los recibos de cobro y los pesos con verificación de los datos en el momento de recibirlos a un 10% de la cartera vencida de 1991-93 y al momento de recibirlos a un 15% el porcentaje restante debe recibirlo dentro de los días siguientes a la entrega de los recibos de cobro.

### Observación 2

El cajero debe asegurarse de que los recibos de cobro de las cuentas por cobrar de 1991-93 estén correctamente recibidos con el 10% de los objetivos de esta cartera vencida de 1991-93 y de que así se vaya cumpliendo a cumplir con el 15% de los objetivos.

### Observación 3

El cajero debe asegurarse de que los recibos de cobro de los documentos con el 10% de los objetivos de esta cartera vencida de 1991-93 estén correctamente recibidos con el 10% de los objetivos de esta cartera vencida de 1991-93.

### Observación 4

Se sugiere que el cajero revise el trabajo con puntualidad y asegure el cumplimiento de los objetivos de cobranza de los documentos de cobranza de 1991-93 y de que así se vaya cumpliendo con el 15% de los objetivos de esta cartera vencida de 1991-93.

## OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS

### **CUENTAS POR COBRAR "REFRIGERADORES".**

#### **OBSERVACION 1.**

Se efectuó la revisión a ésta área encontrándose una cartera vencida de \$27,791.23 (Veintisiete mil setecientos noventa y un mil pesos con veintitrés centavos) que en porcentaje equivale a un 19% del total de la cartera vencida de Refrigeradores, sobrepasando un 16% el porcentaje fijado como mínimo dentro de los objetivos de este rubro, encontrando alarmante este dato.

#### **SUGERENCIA 1.**

Sugerimos que la persona que está encargada de las cuentas por cobrar tenga conocimiento tanto verbalmente como por escrito de los objetivos de esta compañía para el área de Refrigeradores ya que así se verá presionada a cumplir con su trabajo correctamente.

#### **OBSERVACION 2.**

Encontramos que el cobrador no efectúa el cobro de los documentos con oportunidad.

#### **SUGERENCIA 2.**

Se sugiere que cuando el cobrador no realice su trabajo con puntualidad exponga sus causas por escrito y el encargado del departamento de cobranzas estudiará éstas dando la resolución que crea más acertada.



### **OBSERVACION 3.**

Encontramos que no se analiza por parte del departamento de ventas la solvencia de los clientes que adquieren los refrigeradores.

### **SUGERENCIA 3.**

Sugerimos que se investigue con los bancos la solvencia del cliente y en caso de que no tuviese cuenta en un banco que se le pida la firma de un aval para poder tener la seguridad que pagará en el momento oportuno.

### **OBSERVACION 4.**

De acuerdo con la revisión verificamos que no se toman en cuenta los objetivos que tiene la empresa para esta área.

### **SUGERENCIA 4.**

Que se les den por escrito a todos y cada uno de los trabajadores que laboren en esta área ya que consideramos que son buenos y cumpliéndose se podría mantener este departamento de manera muy satisfactoria.

# CONCLUSIONES

1. En la definición de Auditoría Interna podemos destacar que es una actividad de evaluación independiente dentro de una organización destinada a la revisión de los controles contables, financieros y de operación, cuya responsabilidad abarcará a todas las áreas de la empresa, siendo así un control administrativo que evaluará la efectividad de los controles establecidos.
2. El objetivo de la Auditoría Interna es evaluar lo adecuado de todos los sistemas establecidos, verificar que el sistema de control interno que conviene a la empresa sea el que se está llevando a la práctica, con lo cual se podrá confiar en el buen desempeño de la empresa.
3. El campo de acción de la Auditoría Interna dependerá de las políticas y directrices fijadas por la organización.
4. Para obtener los beneficios que nos brinda la Auditoría Interna se requiere de adecuada delegación de autoridad, apoyo de la dirección y personal capaz.
5. La implantación del control interno adecuado en una empresa es indispensable, ya que con él se establece en forma coordinada el plan de organización.
6. La Auditoría Interna evalúa y asegura el correcto cumplimiento de los propósitos que persigue el control interno, a la vez que representa la herramienta de control más importante en una empresa en el logro de sus objetivos.

7. La organización del departamento de Auditoría Interna, se establecerá de acuerdo a las características particulares de la empresa y a las funciones a desarrollar por el departamento.

8. El departamento de Auditoría Interna requiere para el óptimo desarrollo de su trabajo de:

- a) Programas que no obstaculicen la actuación del auditor.
- b) Políticas que permitan calidad en el trabajo.

9. Es conveniente que Auditoría Interna dependa directamente de la Dirección General, teniendo a la vez una posición de independencia dentro de la organización y por lo tanto, ajena a las funciones de línea, que le permita emitir juicios y opiniones verdaderamente objetivos e imparciales.

10. Toda la información concerniente al área a revisar contenida en manuales de procedimientos y organización, cuestionario de control interno y papeles de auditorías anteriores, deberá ser previamente analizada con el fin de planear la revisión y elaborar el programa de trabajo correspondiente; de esta manera, se conocerán los procedimientos a emplear, oportunidad y extensión en que deben aplicarse, personal necesario y papeles de trabajo a formular donde constará toda la evidencia obtenida en el desarrollo del trabajo.

11. Es conveniente elaborar un borrador del informe, el cual será discutido junto con los responsables del área auditada con el fin de llegar a un acuerdo mutuo sobre los hechos presentados, conclusiones llegadas y recomendaciones a seguir.

12. Mediante el informe, el auditor interno dará a conocer los resultados obtenidos, causas, efectos y sugerencias tendientes a corregirlos a fin de que las personas encargadas de la empresa, tomen las decisiones pertinentes.



13. El informe contendrá y expondrá el criterio, capacidad y cualidades del auditor, constituyendo el instrumento por medio del cual la función de auditoría será juzgada y evaluada por la gerencia.

CHARLES A. BACON. **BIBLIOGRAFIA.**

- \* "PROGRAMAS DE AUDITORIA".  
C.P. FRANCISCO JAVIER SANCHEZ ALARCON.  
EDITORIAL ECASA.
- \* "CONOCE LAS AUDITORIAS".  
JUAN RAMON SANTILLANA GONZALEZ.  
EDITORIAL ECASA.
- \* "NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA".  
INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C.  
EDICION 1992.  
TOMOS I Y II.
- \* "AUDITORIA".  
ERIC L. KOHLER.  
EDITORIAL DIANA.
- \* "AUDITORIA".  
JOHN W. COOK. Y GARY M. WINKLE.  
EDITORIAL MCGRAW HILL.
- \* "PRINCIPIOS BASICOS DE AUDITORIA".  
ARTHUR W. HOLMES.  
EDITORIAL C.E.C.S.A.
- \* APUNTES PERSONALES DEL C.P. ALEJANDRO MORA E.
- \* "MANUAL DE AUDITORIA INTERNA"

CHARLES A. BACON.

EDITORIAL UTEHA.

\* "IMPORTANCIA DE LOS PAPELES DE TRABAJO EN LA AUDITORIA".

C.P. ARELI MARTINEZ DELGADO.

TESIS PROFESIONAL.

\* "GUIA PARA ELABORAR LA TESIS".

SANTIAGO ZORRILLA Y MIGUEL TORRES XAMMAR.

EDITORIAL MCGRAW HILL.

