

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

LA AUDITORIA INTERNA COMO ELEMENTO  
DEL CONTROL ADMINISTRATIVO

Seminario de Investigación Contable

Que en opción al Grado de

Licenciado en Contaduría

P r e s e n t a

JESUS RODRIGUEZ OLMOS

Director del Seminario: C.P. Guillermo Preciado Santana

Julio, 1985



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# I N D I C E

## LA AUDITORIA INTERNA COMO ELEMENTO DEL CONTROL ADMINISTRATIVO

	PAGINA
<u>INTRODUCCION.</u>	8
<u>CAPITULO I.</u>	
<u>GENERALIDADES.</u>	
1.- Antecedentes.	10
2.- Concepto de Auditoría Interna.	11
3.- Normas de Auditoría.	13
4.- Control Interno.	21
5.- Control Administrativo.	28
<u>CAPITULO II.</u>	
<u>ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA.</u>	
1.- Organización o estructura.	30
2.- Ubicación.	33
3.- Creación de un departamento de Auditoría Interna.	34
4.- Determinación de funciones.	35
5.- Administración Interna del departamento.	36

CAPITULO III.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA

1.- Planeación de la auditoría	39
2.- Métodos para el estudio y evaluación del Control Interno.	42
3.- Técnicas y Procedimientos de auditoría	44
4.- Papeles de trabajo.	49
5.- Informes	54
6.- Diferencias entre Auditoría Interna y Externa	57

CAPITULO IV.

LA AUDITORIA INTERNA EN LA ADMINISTRACION.

1.- Aspectos del Proceso Administrativo.	59
2.- Funciones de la Auditoría Interna en la - Administración.	70
3.- Alcances de la Auditoría Interna en la- Administración.	73
4.- Beneficios de la Auditoría Interna como - elemento del Control Administrativo.	76

<u>CONCLUSIONES.</u>	78
----------------------	----

<u>BIBLIOGRAFIA.</u>	81
----------------------	----

**" Solamente cuando el tiempo es dedicado  
al objetivo: Es cuando verdaderamente  
se logra. "**

**El sustentante.**

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

Debido al desarrollo que se está manifestando en las empresas, y a la diversificación de sus operaciones, se hace necesaria la creación de un elemento auxiliar dependiente de la Dirección, a través del cual, se pueda vigilar y controlar el buen desarrollo de las actividades de la entidad. El elemento ideal para la realización de estas funciones, es el Departamento de Auditoría Interna; el auditor interno, cuenta con los conocimientos necesarios del funcionamiento de la empresa y con la facultad de poder observar y realizar revisiones a los diferentes controles y procedimientos establecidos, que le permitan efectuar una mejor evaluación de éstos.

El Departamento de Auditoría Interna como elemento auxiliar, deberá realizar un estudio y evaluación del control interno en forma periódica, y habrá de informar a diferentes niveles, si se están cumpliendo y aplicando correctamente las políticas establecidas.

El adecuado funcionamiento del Departamento de Auditoría Interna, permitirá ejercer un mayor control de las operaciones y esto facilitará que la Dirección esté debidamente informada sobre las actividades que se desarrollan en la empresa y por consiguiente poder tomar decisiones adecuadas que se reflejarán en el buen funcionamiento de la empresa.

La presente investigación, contempla aspectos importantes concernientes al desempeño de la Auditoría Interna como elemento auxiliar de la Dirección.

Se desarrolla el presente trabajo, con el deseo de contribuir al mejor conocimiento de uno de los campos de actuación del Licenciado en Contaduría, que es la Auditoría Interna.

JESUS RODRIGUEZ OLMOS

## CAPITULO I.

### GENERALIDADES.

#### 1. Antecedentes.

El desarrollo alcanzado por la Auditoría Interna - en la última década, ha sido muy notable, asimismo el - campo de actuación ha ido diversificándose cada vez más a través de una mayor preparación, entrenamiento y experiencia logrando que la actuación sea más útil y eficaz en los diferentes departamentos de las empresas.

El Auditor Interno obtiene los conocimientos necesarios de la empresa, mediante la facilidad que tiene - de poder observar, no solamente las causas y medios de - las decisiones que se toman sino también los resultados de éstos. De esta manera, el auditor tiene mayor visibilidad para criticar positivamente obteniendo las fuentes de los hechos, que le permitan tener mejores bases para - poder emitir sus recomendaciones.

## 2.- Concepto de Auditoría Interna.

El Instituto de Auditores Internos define a la Auditoría Interna como:

"La Auditoría Interna es una actividad independiente de evaluación de una organización, mediante la revisión de su contabilidad, finanzas y otras operaciones - que sirven de base a la Administración de la Empresa".

El Instituto Americano de Auditores Internos menciona:

"Auditoría Interna es una actividad independiente dentro de la compañía, establecida para dar seguridad a la Gerencia, acerca de que si sus políticas y procedimientos son adecuados y si existe adhesión a ellos, para proveer a la administración de apreciaciones sistemáticas y objetivos de operación y para verificar la exactitud de los registros e informes financieros".

En la VI convención Nacional de Contadores Públicos se mencionó:

"La Auditoría Interna es un elemento del control administrativo que tiene como objetivo fundamental la estimación de la efectividad de los demás controles administrativos".

Como un resumen de lo anterior defino que:

La Auditoría Interna consiste en una actividad de evaluación, con la finalidad de brindar seguridad a la Dirección o Gerencia General, verificando que las operaciones se lleven a cabo en base a los procedimientos establecidos. Es en si un control que mide y evalúa la efectividad de otros controles.

### 3.- Normas de Auditoría.

Consiste en una medida de funcionamiento o un criterio establecido por un organismo reconocido y autorizado para expedir normas o principios que regulen la -- profesión. En caso concreto la del Licenciado en Contaduría; estas normas de observancia obligatoria se denominan " Normas y Procedimientos de Auditoría ".

Definición.- Son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado - de ese trabajo.

Dentro de esta definición, cabe resaltar tres elementos que forman lo que son las Normas de Auditoría y que son:

1.- NORMAS PERSONALES.- Existen cualidades que el auditor debe tener preadquiridas antes de poder asumir un trabajo profesional de Auditoría y que deberá mantener durante el desarrollo de toda su actividad profesional.

#### a).- Entrenamiento técnico y capacidad profesional.

El trabajo de Auditoría, cuya finalidad es la de - rendir una opinión profesional independiente o la de in formar internamente, debe ser desempeñada por personas- que teniendo título profesional legalmente expedido y - reconocido, tengan entrenamiento técnico adecuado y ca- pacidad profesional como Auditores.

**b).- Cuidado y diligencia profesional.**

El auditor está obligado a ejercitar cuidado y diligencias razonables en la realización de su examen o revisión y en la preparación de su informe.

**c).- Independencia.**

El auditor está obligado a mantener una actitud de independencia mental en todos los asuntos relativos a su trabajo profesional.

## 2.- NORMAS DE EJECUCION DEL TRABAJO.

Además de cumplir con la norma relativa a la personalidad, deberá cumplir con ciertos elementos de gran importancia como son:

### a).- Planeación y supervisión.

El trabajo de Auditoría debe ser planeado adecuadamente y si se usan ayudantes, éstos deben ser supervisados en forma apropiada.

### b).- Estudio y evaluación del control interno.

El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuado del control interno existente, que le sirvan de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él; asimismo, que le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los Procedimientos de Auditoría.

### c).- Obtención de la evidencia suficiente y competente.

Mediante los Procedimientos de Auditoría, el auditor debe obtener evidencia comprobatoria suficiente y competente para poder fundamentar objetivamente su examen.

La evidencia será suficiente cuando el auditor obtenga como resultado de la aplicación de una o varias - pruebas diferentes, la cantidad adecuada para estar seguro que los hechos que trata de comprobar dentro de un todo o universo y los criterios cuya corrección está -- juzgando, han quedado a juicio del auditor, satisfactoriamente comprobados.

La evidencia es competente, cuando se refiere a hechos o circunstancias que realmente tengan relevancia - cualitativa dentro de lo examinado y las pruebas obtenidas sean aceptadas y apropiadas.

La reunión de estos dos elementos, evidencia suficiente (característica cuantitativa) y evidencia competente (característica cualitativa) proporcionan al auditor la convicción adecuada para tener una base objetiva de su revisión.

### **3.- NORMAS DE INFORMACION.**

El informe deberá indicar si los Estados Financieros están presentados de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, así como si tales principios han sido observados consistentemente en el período en curso en relación con el ejercicio anterior.

## CUADRO SINOPTICO DE LAS NORMAS DE AUDITORIA

### N O R M A S:

- |                        |   |
|------------------------|---|
|                        | <ul style="list-style-type: none"><li>- Entrenamiento técnico y capacidad profesional.</li></ul>  |
| PERSONALES.            | <ul style="list-style-type: none"><li>- Cuidado y diligencia profesional.</li><li>- Independencia mental.</li></ul>   |
|                        | <ul style="list-style-type: none"><li>- Planeación y supervisión.</li></ul>   |
| EJECUCION DEL TRABAJO. | <ul style="list-style-type: none"><li>- Estudio y evaluación del control interno.</li><li>- Obtención de la evidencia <u>suficiente y competente.</u></li></ul> |
|                        | <ul style="list-style-type: none"><li>- Aplicación de principios de contabilidad Generalmente Aceptados.</li></ul>  |
| INFORMACION.           | <ul style="list-style-type: none"><li>- Consistencia en la aplicación de los principios de contabilidad.</li></ul>  |
| O<br>DICTAMEN.         | <ul style="list-style-type: none"><li>- Suficiencias en las declaraciones informativas.</li></ul>   |

Las Normas de Auditoría, deberán de ser seguidas - por el auditor interno en la forma en que se adapten a su trabajo.

### Normas Personales.

#### a).- Independencia mental.

Esta norma no es aplicable al auditor interno. El auditor interno no puede tener la misma independencia mental que el auditor externo, ya que no cumple con los requisitos marcados por el Código de Etica Profesional.

La independencia del auditor interno, dependerá -- principalmente del nivel en que se encuentre dentro de la empresa, ya que se entiende que su trabajo sería rechazado o no se tomaría en cuenta cuando tuviera que reportar anomalías que fueran responsabilidad del mismo- funcionario que funja como su jefe inmediato.

En si, el auditor interno podría contar con independencia mental muy limitada dentro de la empresa en donde presta sus servicios, como consecuencia de que existe una relación laboral y una dependencia directa en cuanto a la ejecución de funciones.

### Normas relativas a la ejecución del trabajo.

Dentro del inicio, desarrollo y conclusión de una auditoría, el auditor deberá de basarse en técnicas de auditoría y realizarlo de acuerdo a las normas establecidas que lo rigen; por lo tanto, las normas relativas a la ejecución del trabajo si son aplicables para el auditor interno como para el externo los cuales deberán cumplir con éstas.

### Normas relativas a la información o dictamen.

En este grupo las Normas de Auditoría únicamente son aplicables al auditor externo ya que el trabajo del auditor interno termina en un reporte a la Gerencia y no en un dictamen al público en general como lo realiza el auditor externo.

El reporte, es la culminación de cada una de las revisiones llevadas a cabo, con el objeto principal de informar a la Gerencia General con respecto a los resultados de los trabajos efectuados; éste, deberá ser un documento que, por su claridad en el orden y en el lenguaje empleado sea fácil de leer y que permita, por su exactitud, el acceso a las fuentes de información mencionadas en el cuerpo del mismo.

#### 4.- Control Interno.

La responsabilidad del auditor al efectuar el estudio del Control Interno, se refiere al análisis y comprensión del plan de organización y de los métodos y registros que producen la información financiera que ha de dictaminar o de informar.

El estudio del Control Interno que debe realizar el Licenciado en Contaduría, y que le servirá de base para realizar su examen, deberá además de tener conocimientos de los procedimientos y métodos establecidos cierto grado de seguridad de que se están utilizando y operando - tal como se planeó.

Existen 2 métodos o fases del estudio del Control Interno y se refieren a:

- a).- Revisión del sistema.- Consiste en el proceso de la obtención de información acerca de la organización y los procedimientos establecidos; generalmente se satisface mediante entrevistas con empleados y funcionarios de la empresa auditada, así como el examen a los manuales de procedimientos, descripción de puestos, etc.
  
- b).- Pruebas de cumplimiento.- El propósito es proporcionar al auditor, seguridad de que los procedimientos contables de control están siendo aplicados como está previsto.

**Definición.-**

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos lo de  
fine como:

"El Control Interno comprende el plan de organiza-  
ción y todos los métodos y procedimientos que en forma  
coordinada se adoptan en un negocio".

**Objetivo.**

El Control Interno tiene el objetivo o la finalidad  
de:

- a).- Proteger los activos de la empresa.
- b).- Obtener la información financiera , veraz y -  
confiable.
- c).- Promoción de la eficiencia en la operación -  
del negocio.
- d).- La ejecución de las operaciones se adhiera a-  
las políticas establecidas por la Administra-  
ción de la Empresa.

Los dos primeros objetivos se les conoce con el nombre  
de Control Interno Contable.

Los dos siguientes como Control Interno Administra-  
tivo.

## Elementos del Control Interno.

Los elementos del Control Interno se encuentran agrupados en 4 clasificaciones, siendo:

**ORGANIZACION.-** La organización identifica y determina las actividades necesarias para lograr los objetivos, delega autoridad en los diferentes niveles jerárquicos, dividiendo responsabilidades para obtener mejores resultados.

Como subelementos:

- a).- Dirección.
- b).- Coordinación.
- c).- División de labores.
- d).- Asignación de responsabilidades.

**PROCEDIMIENTOS.-** Principios aplicables en la práctica.

Como Subelementos:

- a).- Planeación y sistematización.
- b).- Registros y formas.
- c).- Informes.

**PERSONAL.-** Comprende todo recurso humano con que -  
cuentan las organizaciones y es considerada como el re-  
curso más importante.

Como subelementos:

a).- Entrenamiento.

b).- Eficiencia.

c).- Moralidad.

d).- Retribución.

**SUPERVISION.-** Consiste en ejercer una vigilancia -  
constante sobre el Control Interno.

CUADRO SINOPTICO DE LOS ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO.

**ORGANIZACION.**

- Dirección.
- Coordinación.
- División de labores.
- Asignación de responsabilidades.

**PROCEDIMIENTOS.**

- Planeación y Sistematización.
- Registros y Formas.
- Informes.

**PERSONAL.**

- Entrenamiento.
- Eficiencia.
- Moralidad.
- Retribución.

**SUPERVISION.-** Vigilancia constante sobre el Control Interno.

El auditor interno deberá de vigilar que los controles establecidos o "Control Interno" estén funcionando - adecuadamente.

Deberá de informar a la Gerencia o Dirección de las deficiencias que detecte y asimismo sugerir recomendaciones, éstas, deberán estar basadas en una razonable seguridad de que se pueden aplicar en la práctica.

El auditor interno, al revisar y evaluar en forma constante los Controles Internos, podrá determinar las deficiencias, calificarlas en cuanto a su gravedad y posibles repercusiones, así como establecer el alcance de su trabajo en relación a las revisiones efectuadas y a las condiciones encontradas. Si las fallas del Control Interno son graves y el auditor no logra suplir esa limitación de una manera práctica, deberá de informar a la Dirección para que ésta, determine la forma en que se debe de corregir esa deficiencia.

Las observaciones y sugerencias que se incluyan en el informe sobre el Control Interno, versarán sobre los siguientes aspectos:

- a).- Señalamientos de situaciones que estén propensos a fraudes u otros riesgos.
- b).- Recomendaciones sobre el mejoramiento de los sistemas de registro e información.

- c).- Sugestiones tendientes a incrementar la eficiencia administrativa principalmente en lo que se refiere a Métodos y Procedimientos relacionados con el control de las operaciones en su aspecto financiero.
- d).- Observaciones sobre situaciones que denoten falta de cumplimiento inadecuado de obligaciones tributarias.
- e).- Observaciones y recomendaciones sobre desperdicios de recursos y de tiempo.
- f).- Situaciones de carácter legal que se considere deban ser objeto de estudio por parte de un abogado.

## 5.- Control Administrativo.

El control es la última etapa del Proceso Administrativo, pero está estrechamente relacionada con la planeación a quien le sirve como retroalimentación para futuros planes.

La función del Control Administrativo consiste en establecer sistemas para medir y corregir las ejecuciones por parte del personal de la empresa, con la finalidad de que los resultados esperados se vayan logrando; como consecuencia mientras más claros, completos y ordenados sean los planes, se facilitará la función del Control Administrativo y como resultado más eficiente.

### OBJETIVOS DEL CONTROL ADMINISTRATIVO.

- a).- Conocer realmente lo que se está logrando.
- b).- Corregir las desviaciones.
- c).- Detectar fallas o errores.
- d).- Modificar planes.
- e).- Mejorar los sistemas de información.
- f).- Evaluar el desempeño del personal.

Para la mejor función del Control Administrativo se mencionan algunos mecanismos como son:

- a).- Observación personal.
- b).- Presupuestos.
- c).- Estadísticas.
- d).- Informes verbales.
- e).- Informes escritos.
- f).- Información y análisis especiales.

El proceso de Control Administrativo sigue 4 pasos básicos que son:

- a).- Establecer normas o estándares de ejecución.
- b).- Medición de lo que se ha hecho.
- c).- Comparar lo hecho con lo establecido e investigar las diferencias, si las hay.
- d).- Corregir las desviaciones aplicando acciones - correctivas.

Por medio de la Auditoría Interna como elemento del Control Administrativo, se puede evaluar la verdadera actuación de los administradores, ya que pueden existir empresas cuya administración sea deficiente y sin embargo obtengan utilidades, y otras, en donde la administración es adecuada y a pesar de ello sufren pérdidas.

Es decir, algunas veces los resultados de un ejercicio no reflejan necesariamente la buena o mala actuación de los administradores.

## CAPITULO II.

### ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA.

#### 1.- Organización o Estructura.

La organización requiere que los seres humanos adquieran responsabilidades, que tomen decisiones y que realicen en mejor forma el trabajo encomendado; ya que es un medio para que las personas lleven a cabo su labor en una forma coordinada para el cumplimiento de los objetivos deseados.

El trabajador en sus diferentes niveles deberá conocer por medio de los organigramas estructurales y generales, las funciones específicas dentro de una empresa con el objeto de informar a cada uno de sus miembros sobre las actividades y funciones que deberá realizar, así como a que nivel jerárquico deberá reportar el resultado de su trabajo.

Un organigrama, significa una formación diagramática que muestra las principales funciones así como una visión general de la estructura interna de una empresa. Básicamente, el organigrama fija la acción y la responsabilidad de cada individuo y servicio.

Los organigramas señalan la jerarquía, autoridad, responsabilidad y relaciones formales de los miembros de una empresa, pueden ser generales cuando abarca la estructura principal de toda la organización y particulares o complementarias cuando se refiera a una área, sección o departamento específico.

Se pueden mencionar tres formas mas usuales al diseñar o graficar organigramas y son:

a).- VERTICAL.- Consiste en que los grados de mayor jerarquía se presentan en la parte superior y las de más jerarquías se van colocando hacia abajo, según disminuyen en importancia; este es el caso que más se utiliza en las empresas.

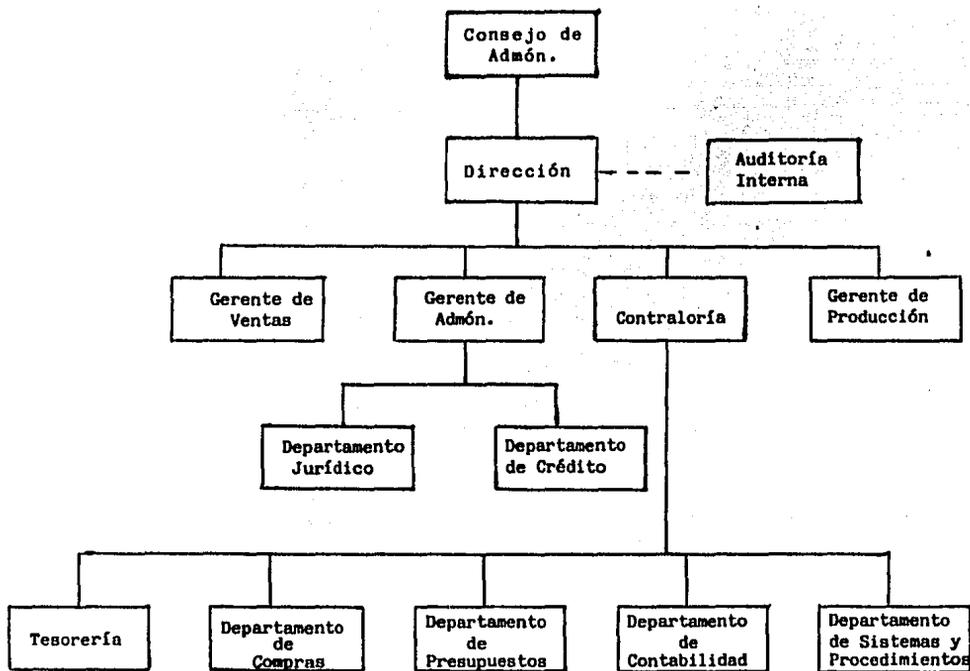
b).- HORIZONTAL.- Aquí se considera a los niveles de mayor jerarquía del lado izquierdo y de ahí parten los demás niveles hacia la derecha conforme su importancia.

c).- CIRCULAR.- Los niveles jerárquicos quedan representados en círculos concéntricos, correspondiendo al central la máxima jerarquía y los que le siguen en importancia hacia la periferia.

No debe interpretarse que una gráfica que muestre la segregación funcional de responsabilidades busca, -- describir los diferentes procedimientos para manejar las distintas operaciones que en una empresa se practiquen.

Unicamente se trata de una exposici3n de los distintos departamentos, para tomarse como base para el estudio de los procedimientos de Control Interno, al juzgar estos, es cuando deben verse las funciones que realizan tales departamentos y verificar si realmente se est3n - cumpliendo en forma adecuada y eficaz.

ORGANIGRAMA



———— de L3nea  
 - - - - Staff

## 2.- Ubicación del departamento dentro de la organización.

Cualquiera que sea su posición en la organización, la Auditoría Interna necesita un alto grado de independencia<sup>(1)</sup>; la independencia es esencial para que el programa de auditoría sea efectivo; la forma de organización del auditor interno y el apoyo que reciba de la Dirección o de quien dependa, son los principales determinantes de la calidad y valor de los servicios que dicha Dirección obtenga de las funciones de Auditoría Interna.

Bajo la forma más común de organización, el auditor interno depende de la Dirección, este ejecutivo debe dar un apoyo efectivo al programa de auditoría, debe tener alta jerarquía dentro de la organización.

En conclusión, el departamento de Auditoría Interna debe establecerse como una función consultora o asesora (staff) si la empresa desea obtener máximos beneficios del trabajo del auditor.

---

(1) Esta independencia no deberá ser muy limitada.

### 3.- Creación de un departamento de Auditoría Interna.

En muchas ocasiones, la Dirección se encuentra ante la imposibilidad práctica de vigilar todas las actividades que se desarrollan dentro de la empresa, esto se debe al volumen y diversidad de éstas. La Dirección, ante esta necesidad de tener quien le informe sobre la situación de la empresa y de verificar si la información recibida de otros departamentos es veraz y razonable, crea un departamento el cual se encuentre en posibilidad de detectar fallas en los procedimientos de las operaciones, sugerir recomendaciones para corregir dichas fallas, así mismo informar a la Dirección de las desviaciones en que se incurran.

Este departamento deberá estar formado preferentemente por Licenciados en Contaduría, los cuales deberán llenar los requisitos que menciona las Normas de Auditoría relativas a su personalidad y ejecución del trabajo, conocidas por quienes ejercemos esta profesión.

En mi opinión, un Departamento de Auditoría Interna se crea, en el momento en que se delega responsabilidad y se dividen labores, es cuando nace la necesidad de implantar un sistema, el cual deberá estar regulado por políticas y procedimientos y será Auditoría Interna el encargado de vigilar que se cumplan eficaz y eficientemente. Cabe aclarar que se habla de empresas de cierta magnitud sin menospreciar empresas pequeñas que también pueden condicionar un departamento de Auditoría Interna de acuerdo a sus posibilidades económicas.

#### 4.- Determinación de funciones.

Las funciones de los auditores internos, se basarán de acuerdo a la categoría que éstos tengan dentro de la empresa. Las actividades se ubicarán en ciertas áreas de trabajo, que de una u otra manera deberán sujetarse a - ciertas Normas y Políticas de la compañía.

La empresa, podrá determinar las funciones específicas así como los requisitos que deberá llenar el Licenciado en Contaduría para ocupar cierta categoría dentro de la compañía a través de un documento llamado "perfil del auditor".

Las áreas de trabajo a que hice referencia anteriormente pueden ser:

Clientes, cuentas por cobrar, inventarios, ingresos, egresos, facturación, viáticos, compras, obras en proceso, políticas de sueldos y salarios, presupuestos, etc.

Cada una de estas áreas, requiere especial atención de acuerdo a la naturaleza de las mismas, independientemente de que se traten de materias financieras o contables.

En si, las funciones se van a determinar objetivamente de acuerdo a las necesidades de la empresa y a la información que se requiera de los diferentes departamentos en cuestión.

5.- Administración interna del departamento de Auditoría.

La administración interna del departamento requiere en primera instancia, que su encargado tenga capacidad - y experiencia suficiente para resolver los problemas a - que ha de enfrentarse durante el desarrollo de sus funciones.

El departamento de Auditoría Interna cuenta con personal profesionalmente capacitado, cuya utilización requiere de mecánicas que le permitan aplicar oportuna y - eficazmente sus conocimientos para la obtención de los - objetivos trazados.

Al efectuarse la organización interna del departamento deben tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

1.- Las actividades que se desarrollan, deberán estar basadas en la actuación de todos y cada uno de sus - elementos.

2.- Deberá de considerar que los principales aspectos o características de un auditor son su preparación - profesional, su actividad de análisis, su dinámica renovadora, su sensibilidad para detectar desviaciones, etc.

Al implantar la administración del departamento se deberá de tomar en cuenta los siguientes puntos.

1.- Políticas y Normas generales. La importancia de este concepto radica en la forma en que van a actuar los elementos del departamento y como van a desarrollar las funciones dentro de éste.

2.- Sistemas de información. Esto implica el uso de manuales, procedimientos, cuestionarios, instructivos, descripción de actividades, etc. La utilización de estos aspectos, estarán en función de los objetivos o propósitos que les dio origen; el diseño de estos deberá de estar de acuerdo a técnicas modernas de comunicación o información.

3.- Capacitación. Se deberá de instruir al personal que ingrese al departamento, con la finalidad de que conozca la empresa, sus políticas, normas generales, estructura, limitaciones, etc., además de la capacitación continua respecto a revisiones de diferentes rubros.

4.- Archivo. La finalidad de esto, es que el departamento cuente con esta documentación para los antecedentes que se puedan necesitar en las auditorías posteriores y sirva como fuente de información, tanto interna como externa.

5.- Documentación Externa. Consiste en aspectos que en cierta manera afectan la actividad de la empresa ya sea para la vigilancia del cumplimiento de obligaciones, aprovechar experiencias para mejorar el nivel de calidad de las funciones o simplemente para actualizar las actividades del departamento.

Dentro de este tipo de informaciones se pueden citar; disposiciones gubernamentales, informes profesionales, cursos, conferencias, circulares, etc.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA.

1.- Planeación de la Auditoría.

Uno de los principales pasos que debe seguir el auditor en el desarrollo del trabajo, es el de una planeación cuidadosa de la auditoría o trabajos a desempeñar.

La planeación, es la primera función del Proceso - Administrativo, planear implica proyectar en forma consciente la acción hacia un objetivo futuro; la necesidad de planear deberá de involucrar a todas aquellas personas que de acuerdo a sus objetivos, deberá enfocarlo para lograr las metas propuestas.

La auditoría de estados financieros, así como otras actividades profesionales, requiere de una planeación - adecuada para poder alcanzar los objetivos en la forma más eficiente posible. Desde luego la planeación detallada de algunos procedimientos, no puede hacerse con exactitud si no se conoce el resultado de algunos otros; por consiguiente debe haber un plan inicial a ser revisado - continuamente y en su caso modificarlo al mismo tiempo - que se supervise el trabajo ya efectuado.

Para poder realizar adecuadamente una planeación, - el auditor deberá tomar en cuenta:

- a).- Los objetivos, condiciones y limitaciones del trabajo específico que se va a realizar.
- b).- Las características particulares de la empresa.

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

La información necesaria para planear adecuadamente el trabajo de auditoría se obtiene de diferentes maneras como puede ser:

- a).- Entrevistas con funcionarios y empleados.
- b).- Lectura de algunos documentos relacionados con la situación jurídica de la empresa.
- c).- Lectura de los estados financieros para obtener información básica sobre el volumen y la naturaleza de las operaciones de la empresa.
- d).- Revisiones de informes y papeles de trabajo de auditorías anteriores para aprovechar la experiencia acumulada.
- e).- Estudio y evaluación preliminar del Control Interno.

La planeación de la auditoría no puede tener un carácter rígido, el auditor debe estar preparado para modificar el programa de trabajo cuando en el desarrollo del mismo se encuentran elementos desconocidos y cuando el trabajo exija la necesidad de hacer variaciones o ampliación a los programas establecidos.

Un programa de auditoría, es un procedimiento para examen lógicamente planeado, además de servir como una guía procesal durante el curso de una revisión.

## 2.- Métodos para el estudio y evaluación del Control Interno.

Existen 3 métodos principales para evaluar el Control Interno y son:

- a).- Método descriptivo.- Consiste en mencionar las características del Control Interno clasificadas por funciones como por departamentos, funcionarios y empleados o registro de contabilidad.
  
- b).- Método de cuestionarios. Se basa en la formulación de un listado de preguntas que constituyen los aspectos principales del Control Interno y que son aplicables en las oficinas de la entidad a examinar.
  
- c).- Método gráfico.- Presenta objetivamente la organización y procedimientos que hay en funcionamiento en sus diferentes departamentos por medio de gráficas.

De estos métodos el más usual es el de cuestionarios.

El Control Interno, es un concepto muy importante para la Auditoría Interna; para que los controles sean efectivos, éstos deben contar con el apoyo de la Dirección.

Un entendimiento básico de los controles, investigación e imaginación son las herramientas requeridas para hacer una auditoría adecuada de los controles internos.

El auditor interno para saber cual es la situación en que se encuentra el Control Interno dentro de la empresa, podrá optar por cualquiera de estos métodos o en su defecto podrá combinarlos en la forma que él considere necesario para obtener la información deseada.

### 3.- Técnicas y Procedimientos de Auditoría.

Son herramientas que utiliza el auditor para obtener la información necesaria que fundamente su opinión profesional o informe interno de la empresa en cuestión.

Técnicas de Auditoría.- Son los recursos particulares de investigación que el auditor usa para obtener la información requerida.

Procedimientos de Auditoría.- Conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativos a los estados financieros examinados, y mediante los cuales el Licenciado en Contaduría obtiene las bases para fundamentar su opinión sobre los estados financieros sujetos a examen.

Las técnicas de Auditoría se clasifican en:

a).- Estudio General.- Como su nombre lo indica, - el Licenciado en Contaduría, deberá, en primera instancia realizar un estudio general de la empresa, revisando documentos tales como:

1.- Estados financieros.

2.- Documentación anexa.

- 3.- Manual de procedimientos y políticas.
- 4.- Estudio comparativo de estados financieros.
- 5.- Documentación del archivo, etc.

- b).- Análisis.- Consiste en separar o desglosar un universo determinado en partes; normalmente se aplica a rubros genéricos de los estados financieros.
- c).- Inspección.- Se refiere a la revisión física de bienes materiales o documentos, con el objeto de cerciorarse de que se haya efectuado una operación representada en los estados financieros.
- d).- Confirmación.- Se utiliza esta técnica, con la finalidad de cerciorarse de la autenticidad de las cifras que se presentan en los estados financieros, por medio de escritos enviados a terceras personas ajenas a la empresa y que conocen las transacciones efectuadas con la misma, así como las condiciones en que fueron pactadas, de tal forma que esa información sea válida.
- e).- Investigación.- Es utilizada por el auditor para obtener cierta información que complementa su trabajo y pueden ser, entrevistas a funcionarios y empleados de determinados departamentos.

- f).- Declaraciones o certificaciones.- Son documentos o cartas que firman al Licenciado en Contaduría aquellas personas que han participado en las investigaciones realizadas por el auditor y que contienen hechos relevantes.
- g).- Observación.- Forma en que el auditor se cerciora de hechos o aspectos relacionados con las operaciones de la empresa.
- h).- Cálculo.- Técnica que tiene como objetivo, la verificación aritmética de algunas partidas específicas, mediante el cálculo individual de las mismas.
- i).- Comprobación.- Se aplica en la revisión de documentos comprobatorios que originaron alguna operación dentro de determinada área de la empresa.

NATURALEZA DE LAS TECNICAS DE AUDITORIA.

Aplicables a  
elementos  
internos.

- Estudio General.
- Análisis.
- Investigación.
- Cálculo.
- Comprobación.

Aplicables a  
elementos  
externos.

- Inspección.
- Confirmación.
- Certificación.
- Observación.

En el cuadro anterior se mencionan la naturaleza de estas técnicas, lo cual en cierta manera nos da la pauta para determinar cuales puede aplicar el auditor interno; en principio, las primeras 5 técnicas son básicas para el desarrollo del trabajo del auditor interno, las siguientes 4 las puede utilizar en menor grado y que en alguna forma le serviría para complementar su labor.

#### Extensión al alcance de los Procedimientos de Auditoría.

Entendiendo de que muchas de las operaciones son de características repetitivas y forman cantidades numerosas de operaciones individuales, no es posible realizar un examen detallado de todas las partidas individuales que forman una partida global, razón para que muchas veces se recurra al procedimiento de examinar una muestra representativa de las partidas individuales, para derivar del resultado del examen de tal muestra, una opinión general sobre la partida global, a esto se le conoce como " Pruebas Selectivas ".

#### Elementos para determinar la extensión o alcance de los Procedimientos de Auditoría.

- a).- El grado de eficacia del Control Interno.
- b).- El número de partidas que forman el universo.
- c).- El número de errores encontrados en el examen.

#### 4.- Papeles de trabajo.

El auditor interno debe de realizar su trabajo de acuerdo a las Normas de Auditoría y Principios de Contabilidad; en cuando a las Normas de Auditoría relacionadas con las de ejecución del trabajo, nos menciona la obtención de la evidencia suficiente y competente, por consiguiente, el auditor con base en el resultado de la aplicación de los Procedimientos de Auditoría y el material obtenido, decidirá si se cuenta con evidencia suficiente y competente para fundamentar la autenticidad de los hechos plasmados en su informe.

La evidencia suficiente y competente, se debe consignar en papeles de trabajo; éstos se pueden definir como. "El conjunto de cédulas y documentos que elabora u obtiene el auditor durante el desarrollo de las diversas fases de la auditoría". (Auditoría 1, C.P. Israel - Osorio Sánchez).

Los papeles de trabajo de la auditoría, constituyen un registro del trabajo del auditor considerado necesario de la forma en que se ejecutó el trabajo y las conclusiones de la auditoría.

No existen formas "estandar" para la formulación de los papeles de trabajo de la auditoría, cada uno de los papeles de trabajo debe diseñarse para que encaje en la situación de la auditoría que se está realizando. Los papeles de trabajo, deben incluir el análisis, la comprobación y las conclusiones sobre los renglones o partidas - específicas de los estados financieros, los cuales, reunidos representan los elementos de juicio que respaldan la opinión sobre dichos estados financieros en su conjunto.

Propósito o finalidad de los papeles de trabajo.

- a).- Ayudar al auditor a fundar la eficiencia de su trabajo.
- b).- Dar indicios del alcance de su examen.
- c).- Dar fundamento a la opinión expresada por el auditor.
- d).- Proporcionar información sobre los problemas detectados.
- e).- Los papeles de trabajo indican también el grado de confianza en los sistemas de control interno y en la auditoría interna.
- f).- Sirven como guía para auditorías subsecuentes.

El auditor deberá de planear la elaboración de los papeles de trabajo, etapa en la cual determina anticipadamente los que va a utilizar en la auditoría, con el objeto de:

- a).- Obtener la seguridad de que no ha omitido algún detalle importante.
- b).- Proporcionar una secuencia lógica y ordenada del trabajo que se traduzca en ahorro de tiempo.
- c).- Facilitar la división del trabajo y a la vez la supervisión.
- d).- Evitar que los auditores encargados de realizar la auditoría omitan procedimientos.

### Principios de la preparación de los papeles de trabajo.

Los principios que fundamenten la preparación por el auditor externo y el auditor interno de los papeles de trabajo pueden enlistarse como sigue:

- 1.- Deben ser totalmente preparados desde el punto de vista de la inclusión de todos los datos.
- 2.- No deberán incluirse los datos no aplicables.
- 3.- Se incluirán todos los datos que apoyen algún concepto.
- 4.- Se incluirán posibles datos que se utilicen a futuro.
- 5.- Todos los papeles de trabajo, deberán elaborarse con limpieza y deberán ser matemáticamente exactos.
- 6.- Cada papel de trabajo, deberá contener una enunciación concisa del trabajo ejecutado en conexión con la preparación de dicho papel.

## Clases de papeles de trabajo.

Dentro de los papeles de trabajo más comunes encontramos:

- a).- Hoja de trabajo.- Son hojas de varias columnas ( 14 ) y contienen cifras del activo, pasivo y capital, mostrando los saldos a determinada fecha incluyendo ajustes mostrando saldos diferentes a los iniciales.
- b).- Cédulas sumarias.- Son aquellas en las cuales se anotan las cifras correspondientes a un grupo homogéneo de conceptos que se encuentran desglosados en las cédulas analíticas. Las cifras que nos muestran las cédulas sumarias son las que se presentan en los estados financieros.
- c).- Cédulas analíticas.- Son aquellas en las cuales se detallan los renglones que se mencionan en partidas globales en las cédulas sumarias.

Estos papeles de trabajo constituyen la base en la cual el auditor respalda su información y ellos van a ser la fuente del trabajo de la auditoría realizada; por la responsabilidad e importancia que implican para el auditor la "propiedad" de esos papeles de trabajo son única y exclusivamente del auditor".

En los papeles de trabajo del auditor, se encuentran plasmados todos los datos contenidos en los estados financieros de la empresa en cuestión como son: activos, pasivos, capital contable, ventas, sueldos, compras, etc., - con sus respectivos análisis e interpretación financiera; motivo por el cual esta información es confidencial.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos dice:

"Sujeta solamente en el uso de dichos papeles de trabajo y de la información en ellos contenida, a las exigencias ineludibles del deber genérico del secreto profesional que todo auditor tiene".

El código de Etica Profesional de este Instituto, - señala como obligación para todos los Licenciados en Contaduría el cumplimiento del secreto profesional.

## 5.- Informe.

Para entender los diferentes tipos de informes que se utilizan, hay que saber, que es un informe.

El auditor interno, una vez terminada su labor deberá manifestar a la Dirección cual ha sido el resultado de su gestión, mediante un documento denominado "Informe".

Dicho documento representa el resumen de la actuación del auditor y en él deberá plasmar todos sus logros, hallazgos o irregularidades detectadas, así como aquellos aspectos que fueron necesarios tratar con las diferentes personas encargadas de las áreas auditadas y al mismo tiempo las recomendaciones y soluciones que en su opinión sean las que más procedan.

Existen diversas clases de reportes o de informes que se elaboran según las necesidades de la empresa. Los reportes pueden ser diferentes entre si, según las características que contengan. Ejemplo:

- a).- Nivel que reporta.
- b).- Materia reportada.
- c).- Frecuencia del reporte.
- d).- Necesidad de información requerida en detalle.

Las diferentes formas de reportes pueden ser:

- a).- Informe borrador.- Documento en el cual su contenido varía según el desarrollo de la auditoría y que sirve de guía para el informe anual.
- b).- Informe verbal.- Comentarios que el auditor realiza con la persona en cuestión, que debido a su importancia no pueden esperar a que finalice la auditoría.
- c).- Informe preliminar.- Se elabora con el objeto de conocer la finalidad del trabajo a desarrollar, el alcance del mismo, así como las pre-tenciones al realizar la auditoría.
- d).- Informe final.- Documento que resume y que llega a la conclusión del resultado del trabajo, así como las sugerencias o recomendaciones que el auditor considera adecuadas y que son factibles de que se lleven a la práctica dentro de la empresa.

Para que el informe alcance su objetivo, deberá cubrir los siguientes aspectos:

- a).- Oportunidad.
- b).- Exactitud.
- c).- Utilidad.
- d).- Imparcialidad.
- e).- Veracidad.
- f).- Claridad.

Es importante mencionar que los hechos plasmados - en el reporte, deberán estar respaldados con la evidencia suficiente y competente contenida en los papeles de trabajo del auditor interno.

La finalidad de los reportes, es el de informar el estado en que se encuentra determinada área de trabajo - dentro de la empresa a las personas interesadas, para - lograr la coordinación de esfuerzos y tener bases sólidas sobre las cuales administrar la organización.

## 6.- Diferencias entre Auditoría Interna y Externa.

Normalmente se piensa que el auditor interno y el externo tienen las mismas funciones, en cierta manera se puede decir que realizan lo mismo, pero con diferente objetivo y punto de vista. Lo cierto es que el trabajo de cada uno viene a complementarse.

### Auditor Interno.

- a).- Proporciona ayuda a la administración comprobando el correcto control y contabilización de las operaciones, observando y sugiriendo mejoras al sistema de Control Interno.
- b).- Es únicamente responsable ante su jefe inmediato a quien él, reportará y el cual ejerce sobre él, Dirección y Control como empleado de la compañía que es.
- c).- Utiliza principalmente las operaciones pasadas.
- d).- Solamente tiene dependencia mental limitada ya que carece de independencia administrativa y económica.
- e).- Las revisiones las realiza en forma permanente.

## Auditor Externo.

- a).- Tiene como objetivo principal, el examen de los libros y registros de contabilidad, cuya culminación es el correspondiente dictamen para terceros y público en general.
- b).- Es responsable ante los directores y accionistas y sus servicios están dirigidos a ellos - de acuerdo a lo establecido, lo cual implica que el auditor tendrá un alto grado de responsabilidad por la opinión emitida.
- c).- Trabaja en base a los estados financieros de la compañía, los cuales cubren el período a - revisar.
- d).- Cuenta con independencia mental.
- e).- Las revisiones las realiza en forma periódica, comunmente anual.

Las diferencias en la Auditoría Interna y la Externa aquí mencionadas, se consideran como las más importantes, más no como las únicas que puedan existir.

Cabe mencionar que el trabajo del auditor externo, se basa en el trabajo o elementos que le proporciona el auditor interno; si el departamento de Auditoría Interna funciona adecuadamente como parte del Control Administrativo, Auditoría Externa tendrá como beneficio el reducir sus pruebas y alcances de los rubros en cuestión.

## CAPITULO IV.

### LA AUDITORIA INTERNA EN LA ADMINISTRACION.

#### 1.- Aspectos del Proceso Administrativo.

Invariablemente, las empresas tienen metas y objetivos trazados para los cuales el personal de la empresa deberá de encauzar su esfuerzo para lograr que se -- cumplan los planes de la empresa; la fijación de metas- y objetivos, es parte importante del Proceso Administrativo dentro de su etapa de planeación, y éstos se cum- plen cuando un grupo de personas se unifican para alcan- zar dichos objetivos, los cuales les son comunes.

Proceso Administrativo.- Se puede definir como un- método básico para la tecnificación administrativa.

Se puede considerar, como un conjunto de herramien- tas o funciones que aplicadas en forma coordinada repre- sentan medios para una mejor administración.

El Proceso Administrativo se encuentra dividido en varias etapas, si consideramos que cada investigador la realiza como él considera conveniente, por lo que a veces las etapas cuentan de una a seis; en esta investiga- ción se considerarán únicamente cuatro etapas.

## División del Proceso Administrativo.

- 1.- Planeación.
- 2.- Organización.
- 3.- Dirección.
- 4.- Control.

En este proceso para obtener el éxito que se desea, deberá de llevarse a cabo las etapas en forma tal que ninguna de ellas quede sin tomarse en cuenta, es decir en el Proceso Administrativo actúan sus etapas conjuntamente y complementándose entre si.

Unicamente para efectos de estudio, cada parte del proceso es estudiada separadamente para su mejor comprensión, por lo que no se debe de considerar que los conceptos de cada etapa pueden encajonarse y aislarse de las demás, ya que existe una gran interrelación entre ellas.

A su vez el Proceso Administrativo se divide en dos fases:

- 1.- Fase mecánica.
- 2.- Fase dinámica.

La fase mecánica está compuesta por las etapas de planeación y la organización, que es donde se encuentra todo lo teórico. La fase dinámica se forma por las etapas de Dirección y Control, que es la parte activa.

## 1.- Planeación.

La planeación implica proyectar en forma consciente la acción hacia el futuro. Por ser la primera etapa del Proceso Administrativo requiere mayor atención, tiempo y dedicación suficiente para establecer la orientación de las decisiones sobre lo que se habrá de realizar, cómo, cuándo y el personal que se encargará de llevarlo a cabo.

La amplitud de la planeación queda integrada por los diversos componentes que se clasifican de acuerdo a sus características y aplicación en:

- a).- Objetivos.
- b).- Políticas.
- c).- Reglas.
- d).- Procedimientos.
- e).- Programas y
- f).- Presupuestos.

La planeación sirve de base a las siguientes funciones del Proceso Administrativo.

## 2.- Organización.

Consiste en dotar a una empresa de sus funciones, niveles jerárquicos, sistemas de coordinación y comunicación, así como de los procedimientos que le permitan lograr los objetivos y metas preestablecidas.

El propósito de la función de organización, es el de establecer una estructura formal que permita a los integrantes colaborar eficaz y eficientemente al logro de los objetivos.

En base a los objetivos fijados en la etapa de la planeación, la organización se encarga de agrupar actividades, establecer jerarquías, designar las áreas de autoridad y responsabilidad de los integrantes, coordinar a los grupos en sentido vertical y horizontal, por medio de las relaciones de autoridad.

Para determinar de que manera se formará la estructura de una empresa, se deben tomar en cuenta dos aspectos que son:

### a).- Departamentalización.

- 1.- Por funciones.
- 2.- Por productos.
- 3.- Por zonas geográficas.
- 4.- Por clientes.

b).- Estructuras de autoridad.

- 1.- Autoridad lineal.
- 2.- Autoridad funcional.
- 3.- Asesoría o staff.

Estos dos aspectos, se consideran dentro de la organización como elementos primarios, ya que a los aspectos complementarios no haré mención en esta investigación. En cuanto a los sub-elementos se mencionarán en forma somera cada uno de ellos.

a).- DEPARTAMENTALIZACION.

- 1.- Por funciones.- De acuerdo a la afinidad de las actividades de trabajo, éstas se agrupan en áreas funcionales; ejemplo: producción, costos, finanzas, etc.
- 2.- Por productos.- Cuando existen diversos productos, se ve la necesidad de hacer la separación. Ejemplo: producto "A" producto "B", etc.
- 3.- Por zonas geográficas.- Esto se lleva a cabo cuando la empresa cuenta con sucursales, es cuando se dividen. Ejemplos: zona norte, sur, oriente, etc.
- 4.- Por clientes.- La característica de esta agrupación es la creación de unidades por clases especiales de clientes a quien se da servicio. Ejemplo: clientes minoritarios, gobierno, etc.

b).- ESTRUCTURA DE AUTORIDAD.

- 1.- Autoridad lineal.- La autoridad lineal, es la que detenta un jefe para dirigir a sus subordinados, teniendo la responsabilidad directa del logro de los objetivos asignados.
  
- 2.- Autoridad funcional.- Aquí se podría crear una estructura en donde pueda intervenir el conocimiento de los expertos para auxiliar a los jefes de línea. Existe la necesidad de contar con especialistas que funjan como jefes superiores a los demás jefes. Existe autoridad funcional cuando se ha delegado el derecho a una persona o un departamento para intervenir en las actividades del personal de otros departamentos distintos al propio, con la libertad de tomar decisiones dentro del marco de su actividad funcional.
  
- 3.- Asesoría o staff.- La verdadera función de staff, consiste en asesorar a sus superiores de línea, para que sean éstos quienes tomen las decisiones y den las instrucciones pertinentes a través de la cadena de mando establecida.

### 3.- Dirección.

La función de Dirección, implica el conducir los - esfuerzos de las personas para ejecutar los planes y lo - grar los objetivos de la organización.

La Dirección es la parte más importante, sin mer-- mar la importancia de las demás etapas del Proceso Admi - nistrativo, puesto que a través de ellas, se lograrán - los resultados que finalmente servirán para evaluar el - trabajo del administrador; de nada servirían Técnicas - complicadas de Planeación, Organización y Control si la labor de Dirección es deficiente o poco efectiva.

La Dirección es una de las fases activas por lo -- práctica y real, ya que trata directamente con las per - sonas y son éstas quienes influyen en el éxito o fraca - so de la organización o empresa.

Dentro de la empresa, es la Dirección el elemento - responsable de establecer y supervisar la comunicación - y las políticas generales, así como de tomar las deci - siones.

Para cumplir con los objetivos deseados, la Direc - ción debe de auxiliarse de algunos elementos como son:

- a).- Autoridad.
- b).- Motivación.

- c).- Comunicación.
- d).- Coordinación.
- e).- Toma de decisiones.

a).- Autoridad.- Los tipos de autoridad se pueden clasificar en autoridad formal, informal y profesional; cada tipo de autoridad se puede tener por separado en forma individual; lo ideal es que quien ejerza la autoridad, deberá de poseer las tres formas de autoridad para poder desempeñarla con éxito, de lo contrario, con la carencia de alguna de ellas ocasionarían conflictos, ineficiencias, etc.

b).- Motivación.- Este punto se considera un poco incierto en cuanto a determinar los factores que puedan motivar a las personas; los estudios de la materia, han desarrollado varias teorías, las cuales tienen como objetivo el mostrarnos que la motivación debe de estar en función de las necesidades de las personas; en otro concepto puedo mencionar que el aspecto económico tiene efectos significativos, por lo que el dinero será siempre un factor importante, pero no absoluto.

c).- Comunicación.- En cualquier empresa, la comunicación entre sus integrantes es esencial, puesto que es de primordial importancia el intercambio, para coordinar las actividades que propiciarán el logro de objetivos, por tanto, la Comunicación, es un medio que el fluye una a las personas y grupos de dicha empresa.

d).- Coordinación.- Este elemento tiene como objetivo de que las partes que integren la empresa, funcionen con armonía, integrados a un solo organismo y evitar el entorpecimiento de las funciones.

e).- Toma de decisiones.- Este concepto se puede considerar como el acto total de la administración, es decir, un resumen de toda la información que se recopiló con la finalidad de eso, de tomar una decisión adecuada y será la Dirección la encargada y la responsable de ello.

#### 4.- Control.

El control es la medida y la corrección del desempeño de las actividades de los trabajadores, con la finalidad de asegurarse que los objetivos y planes de la empresa se estén cumpliendo eficientemente.

Para que exista un control efectivo, es necesario que haya conocimiento de los objetivos sociales y una unidad de todos los esfuerzos para obtener por ese medio una labor coordinada que facilite o permita el intercambio de informaciones y el análisis de lo hecho.

Los controles deberán de funcionar a futuro, el objetivo es detectar las desviaciones potenciales o reales de los planes con suficiente anticipación para permitir una acción correctiva efectiva.

Si el control se conceptúa como un proceso o mecanismo informativo y comprobatorios de los planes, las decisiones formuladas y tomadas por la Dirección en sus distintos niveles, al igual que en los propios cargos operativos, entonces se puede establecer un adecuado sistema que suministre los datos que se requieren para juzgar las relaciones e introducir los factores correctivos que las futuras ejecuciones demanden.

Una característica muy importante con que deben de contar los controles es la "flexibilidad" los controles deben permanecer efectivos a pesar de algunos inconvenientes o cambios que sucedan y que no se hayan previsto. Asimismo estarán diseñados con la mayor precisión--requerida, con la finalidad de que todos los aspectos -- que sirvan de información se encuentren contenidos en -- dichos controles.

Al departamento de Auditoría Interna, le interesa--mucho que la persona encargada de administrar la empresa lleve a cabo con eficiencia y responsabilidad el -- "Proceso Administrativo" porque en la medida que se esté aplicando estos conceptos o fases, el funcionamiento de la empresa será mejor y en lo que a auditoría interna se refiere, únicamente le correspondería integrar -- nuevamente lo que por algún motivo no está operando como fue planeado, e informar en su momento tales situaciones a quien corresponde tomar la decisión.

CUADRO SINOPTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Fase	PLANEACION
Mecánica	ORGANIZACION
Fase	DIRECCION
Dinámica	CONTROL.

## 2.- Funciones de la Auditoría Interna en la - Administración.

Como se mencionó anteriormente, la ubicación del departamento de Auditoría Interna se iba a manejar como función de staff y no de línea, es por lo que la actuación del departamento de Auditoría Interna deberá enfocarse exclusivamente a realizar labor de asesoramiento a la Dirección de la empresa.

El fin principal de la Auditoría Interna es el de asistir a la Gerencia o Dirección, por medio de sus recomendaciones, las cuales están basadas en revisiones de las diferentes áreas de la empresa y llevadas a cabo con requisitos de calidad profesional, con que cuenta el Licenciado en Contaduría para ejercer las funciones de informar y de asesorar a la Dirección cuando ésta lo solicite. Es de vital importancia que el auditor interno pueda conservar su independencia de criterio, teniendo como jefe a uno de los funcionarios de mayor nivel en la empresa, con el fin de que pueda garantizarle el apoyo necesario en el desempeño de su trabajo.

Para que realmente sea un servicio a la Dirección y que las operaciones que son auditadas no se vean afectadas por la parcialidad, el auditor deberá estar situado en la organización de la empresa, de manera tal que no se vea imposibilitado a expresar sus opiniones fríamente y con la energía que amerite la situación del problema.

Para que la función del auditor se realice con mayor eficiencia, hay que tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a).- Independencia.
- b).- Autoridad.
- c).- Responsabilidad.

Dentro del programa de trabajo, no es conveniente que Auditoría Interna lleve a cabo trabajos de rutina, ya que desatendería el trabajo de auditoría, si se toma en consideración que cualquier trabajo de revisión en ocasiones se deberá extender más allá de lo previsto. En ocasiones se hace necesario la realización de trabajos especiales, por lo que si los auditores se encuentran realizando trabajos de rutina tendrán ciertos problemas para cumplir con la realización de estos trabajos especiales, lo cual sería diferente si los auditores realizan trabajos esporádicos. En cierta manera, dentro del departamento de auditoría debe existir "flexibilidad" por lo antes mencionado.

Algunas de las funciones de Auditoría Interna pueden ser:

- a).- Auxiliar a la Dirección de la empresa en la Administración de las operaciones de la misma, con el fin de constituir un control de controles.
- b).- Auxiliar a los miembros de la administración en la asignación de responsabilidades.

- c).- Localizar y prevenir las desviaciones en los objetivos establecidos, sugiriendo correcciones.
- d).- Criticar de manera constructiva sobre la efectividad de los procedimientos, políticas, etc. que la empresa estableció proporcionando ideas de cambio, si son necesarios.
- e).- Realizar el estudio y evaluación del Control-Interno.
- f).- Investigar y analizar nuevos métodos de control que puedan sustituir otros deficientes.

La ayuda de Auditoría Interna es mucho más eficiente si se encuentra vinculada en todas las actividades, con esto no se debe de pensar como estar relacionado con la operación directa de la empresa.

- c).- Localizar y prevenir las desviaciones en los-  
objetivos establecidos, sugiriendo correccio-  
nes.
- d).- Criticar de manera constructiva sobre la efec-  
tividad de los procedimientos, políticas, etc.  
que la empresa estableció proporcionando ideas  
de cambio, si son necesarios.
- e).- Realizar el estudio y evaluación del Control-  
Interno.
- f).- Investigar y analizar nuevos métodos de con-  
trol que puedan sustituir otros deficientes.

La ayuda de Auditoría Interna es mucho más eficien-  
te si se encuentra vinculada en todas las actividades,-  
con esto no se debe de pensar como estar relacionado con  
la operación directa de la empresa.

### 3.- Alcances de la Auditoría Interna en la Administración.

La Auditoría Interna, dentro de su etapa de la planeación, determina cual va a ser su extensión o alcance de su revisión, para conocer esto, deberá tomar en cuenta algunos elementos como son:

- a).- El grado de eficacia del Control Interno.
- b).- El número de partidas que forman el universo.<sup>(2)</sup>
- c).- El objetivo que se persigue con la revisión.

Los elementos para determinar el alcance de la revisión pueden variar, por lo que no se pueden fijar reglas rígidas, sino que el criterio profesional del auditor juega un papel muy importante y que le proporciona la suficiente certeza moral que fundamente su información objetiva y moral.

En la actualidad, el departamento de Auditoría Interna, realiza actividades de mayor importancia dentro de la empresa, dejando a un lado las actividades rutinarias que en poco o nada benefician a la Administración.

Básicamente la función del auditor interno se desarrolla dentro de dos áreas que son:

- a).- Area Financiera.
- b).- Area Administrativa.

---

(2) Conjunto numeroso de partidas.

Area Financiera.- Se refiere a la revisión de todos aquellos renglones contables y financieros entre los que se citarán.

- a).- Caja y Bancos.
- b).- Documentos y cuentas por cobrar.
- c).- Inversiones en valores.
- d).- Inventarios.
- e).- Activo fijo.
- f).- Pasivo.
- g).- Capital contable.
- h).- Cuentas de resultados.

Area Administrativa.- Consiste en la revisión de políticas, programas, etc., en si, vigilar el buen funcionamiento de la empresa y detectar aquellas situaciones - que no están establecidas dentro de las reglas internas de la empresa, así como la de sugerir soluciones a la Dirección.

El departamento de Auditoría Interna debe elaborar o diseñar un modelo de supervisión que le permita abarcar todas y cada una de las áreas de la empresa, aplicando - así de una manera práctica su programa de actividades, - vigilando y controlando en forma general la marcha de la empresa, proporcionando a la Dirección la información - con la oportunidad y precisión que le permita administrar en forma adecuada el desarrollo de la organización.

En base a ese modelo de supervisión y algunos elementos que se mencionan en este tema, se podrá determinar el alcance y extensión de las diferentes áreas sujetas a revisión.

Al realizar el estudio y evaluación del Control Interno -- indicará al auditor las áreas de mayor importancia, le -- permitirá dirigir su atención hacia los aspectos más importantes y hacia donde se requiera con mayor intensidad su intervención.

4.- Beneficios de la Auditoría Interna como elemento del Control Administrativo.

Considerando que la Auditoría Interna es un elemento de control dentro de la empresa, para que ésta conozca con la mayor oportunidad las manipulaciones que en su caso se comenten contra la empresa.

Auditoría Interna para cumplir con sus objetivos, - se vale del Proceso Administrativo en su fase control, - ya que por medio de sus Normas, Técnicas y Procedimientos, siempre tiende a obtener una evidencia que muestre todos aquellos elementos de que carece una operación para que por medio de sus informes, sugiera la corrección de ellos y se tomen las decisiones necesarias para mejorar las desviaciones a que se hace mención en el informe.

La empresa al contar con los servicios de un departamento de Auditoría Interna, podrá contar con beneficios incalculables que éste le puede ofrecer en cuanto a la información que ésta le solicite y en quien la Dirección podrá descansar al delegar la responsabilidad al auditor interno, quien únicamente será responsable ante la misma.

La Dirección tendrá como beneficios las funciones y objetivos que le sean asignados al departamento de Auditoría Interna y que pueden ser.

- a).- Mantener y controlar los procedimientos establecidos por la Dirección.

- b).- Vigilar que realmente se cumplan las políticas establecidas.
- c).- Establecer o modificar en su caso, el sistema de las políticas operacionales de la compañía.
- d).- Establecer un buen Control Interno.
- e).- Vigilar el estricto cumplimiento y apego de-- las obligaciones de carácter fiscal y laboral.
- f).- Vigilar los procedimientos tanto contables como administrativos, para obtener eficiencia - en operación.

Cada una de sus revisiones y pruebas, se ven beneficiadas al darles una aplicación de tiempo más razonable y respecto a su costo, resulta mínimo en comparación con los servicios de un auditor externo, cuyo tiempo sería - limitado y a un costo superior.

En forma optimista, podemos pensar que al corregirse las desviaciones, anomalías, malos manejos, etc., dentro de la administración y el establecimiento de mejores sistemas de control que tiendan a eliminar desperdicios y deficiencias y efectuar mejoras o utilizando en mejor manera los recursos de que dispone la empresa, tendrán - que reflejarse en los resultados. Es decir, al evitar - que sigan existiendo fugas en los bienes de la compañía, se podrá mejorar la situación financiera de la empresa.



SUBDIRECCION DE SERVICIOS BIBLIOTECARIOS

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS AL PUBLICO

CAMBIO DE TURNO

FECHA \_\_\_\_\_

HORA:

PISO \_\_\_\_\_ SALA \_\_\_\_\_ TURNO \_\_\_\_\_

Recibí sin rezago de acomodo de libros la sala de lectura arriba indicada.

NOMBRE \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_

Entregó

NOMBRE \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

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

1.- El empleo de la Auditoría Interna en nuestro País se encuentran principalmente en las grandes empresas, aunque ya se empieza a generalizar, ya que es muy importante como un elemento indispensable de administración.

La Auditoría Interna deberá estudiar y evaluar el Control Interno, para que en base a ese estudio pueda determinar su extensión y alcance de sus revisiones e informar la situación en que se encuentran los controles administrativos de la empresa.

2.- La organización, tanto en su conjunto como en cada una de sus partes, debe contribuir a la consecución de los objetivos de la empresa. Dentro del proceso de organización es básica la delegación de autoridad; más aún, cuando la responsabilidad es directa de quien realiza trabajos de supervisión dentro de alguna área.

Será en este caso la Dirección quien determine las funciones del departamento de Auditoría Interna y el auditor interno quien delege la autoridad necesaria a quien designe responsable para realizar las revisiones en las diferentes áreas de la compañía.

3.- El auditor interno no es, ni debe esperarse que lo sea, un experto en todas las materias que revisa; pero si es un experto en Control Interno y conoce los controles e información que deben proporcionar los diferentes departamentos de la empresa. Sabe también que deben existir procedimientos que rijan las operaciones de cada departamento, para que cuando no exista procedimiento escrito, se recomiende que se haga; y cuando exista, recomienda que se cumpla o se modifique según el caso.

El responsable del departamento sujeto a revisión, deberá de dar en respuesta al informe del auditor interno, la fecha en que se compromete a cumplir con la recomendación presentada, o la forma en que se resolverá el problema, o en su caso indicar que no está de acuerdo - con la sugerencia del auditor. Esto deberá de hacerlo saber a la Dirección lo más pronto posible.

4.- La Auditoría Interna consiste en una actividad de evaluación que tiene por objeto la comprobación y verificación de las actividades de una organización, mediante la observación e investigación de hechos y registros.

La Auditoría Interna como elemento de control en la administración, es un auxiliar ya que al evaluar las actividades, políticas y procedimientos, permite seguir un perfeccionamiento administrativo que trae como consecuencia una mayor eficiencia.

Se menciona que la Auditoría Interna por lo general abarca la revisión de áreas en aspectos cuantificables; sin embargo, como instrumento de control, no sólo se concreta a ésta área, sino que es aprovechable para las demás actividades y áreas de la empresa.

Es pues, la Auditoría Interna, un elemento muy importante en el desarrollo de la empresa, al funcionar como un elemento de control de la misma, podrá ayudar a la Dirección a una mejor toma de decisiones. Cabe aclarar que los beneficios para la empresa dependerá en mucho de la aplicación inmediata de las recomendaciones y sugerencias que se hagan para el mejoramiento de los controles, lo - que coadyuvará a una mejor administración de la empresa.

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

- 1.- Auditoría Interna su enfoque operacional y de relaciones humanas.  
C.P. Jorge Lozano Nieva  
Ecasa - 1982.
- 2.- Auditoría Práctica.  
C.P. Luis Ruiz de Velasco.  
C.P. Alejandro Prieto.  
Editorial Banca y Comercio, S.A.
- 3.- Apuntes de Administración II.  
L.A.E. Jorge Barajas Medina.
- 4.- Apuntes de Auditoría Interna tomados en clases.
- 5.- La importancia de la Auditoría Interna en la Administración.  
Miguel Guerrero Guerrero.  
Tesis- Universidad Nacional Autónoma de México - 1977.
- 6.- La Auditoría Interna y la Auditoría Administrativa como elementos de control de la empresa.  
José Antonio Palomino Quiroz.  
Tesis - Universidad Nacional Autónoma de México - 1972

7.- Organización de un departamento de Auditoría Interna.

Jorge Correa Plata.

Tesis - Universidad Nacional Autónoma de México - 1975.

8.- Necesidad, Organización y Funciones de un departamento de Auditoría Interna.

Carlos R. Gamboa López.

Tesis - Universidad del Valle de México - 1975.

9.- Relaciones Humanas aplicadas a la Auditoría.

R. Miguel A. Leyva Arellano.

Tesis - Escuela Superior de Comercio y Administración. (I.P.N.) - 1973.

10.- Boletines del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Boletín B. Pronunciamientos Normativos sobre el trabajo del auditor en General.

Boletín C. Normas y Procedimientos de Auditoría.

**Boletín D. Pronunciamientos sobre las Normas Personales.**

**Boletín E-01 Planeación y Supervisión del trabajo de Auditoría.**

**Boletín E-03 Evidencia Suficiente y Competente.**

**Revista de Auditoría y Contabilidad de los meses de julio a diciembre de 1979.**