



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

Implantación de un Sistema de Auditoría Interna  
en una Tienda de Autoservicio

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

Francisco Delgado Jiménez

Director del Seminario:

C. P. Alfonso Ochoa Pérez Duarte

MEXICO, D. F.

1983



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## PROLOGO

Grandes han sido en verdad los adelantos que el hombre ha logrado en el proceso ascendente de su evolución producto ésto de su afán de superación y de lograrse mejores condiciones de vida.

Tales avances van desde dejar las cuevas como viviendas y la utilización de la rueda, hasta los descubrimientos de la penicilina y los viajes a la luna.

De igual forma los conocimientos de la naturaleza y de las disciplinas que el hombre mismo ha creado para su mejor entendimiento han ido en aumento, para dar paso a la posibilidad de poder elegir entre los diversos campos culturales que se presentan en su vida.

Motivo por el cual han surgido ramificaciones de todas y cada una de las actividades que desarrolla el hombre.

Así entonces surgen el autoservicio y la auditoría interna como una respuesta ante la inquietud y el deseo constante de superación personal y de todos y cada uno de los miembros de la sociedad en que vivimos

Los profesionales de la Contaduría en su búsqueda por cumplir con la labor social que se les ha encomendado, abarcan cada vez más, áreas que en nuestro país no han sido estudiadas o que han sido tratadas superficialmente, ya sea en los planes de estudios o dentro de la práctica profesional.

Marcante el presente seminario se destacó el papel que desempeñan el autoservicio como representativo de nuestra sociedad en las actividades comerciales, la auditoría interna como control dentro de las empresas tendiente a la maximización de eficiencia y eficacia operacional y el papel tan importante que desempeña el licenciado de Contaduría como reformador social y como pilar dentro del proceso de desarrollo de la sociedad al aborizar áreas de la disciplina de nuestros días.

Prologo

Capitulario

Capitulo 1. Generalidades

1.1. Antecedentes

1.1.1. Autoservicio

1.1.2. Auditoria Interna

1.2. Conceptualización

1.2.1. Implantación

1.2.2. Sistema

1.2.3. Auditoria

1.2.4. Auditoria Interna

1.2.5. Autoservicio

1.3. Auditoria

1.3.1. Corrientes

1.3.1.1. Como disciplina integral

1.3.1.2. Acorde a su area de aplicacion

1.3.2. Clasificación

1.3.2.1. Auditoria administrativa

1.3.2.2. Auditoria contable

1.3.2.3. Auditoria operacional

- 1.3.2.4. Auditoría operativa
  
- 1.4. El control y la auditoría interna
  - 1.4.1. Elementos del control interno
    - 1.4.1.1. Organización
    - 1.4.1.2. Procedimiento
    - 1.4.1.3. Supervisión
    - 1.4.1.4. Personal
    - 1.4.1.5. Auditoría interna
  - 1.4.2. Métodos para su evaluación
    - 1.4.2.1. Descriptivo
    - 1.4.2.2. Cuestionario
    - 1.4.2.3. Gráfico
    - 1.4.2.4. Combinado
  - 1.4.3. Diferencias y afinidades
  
- 1.5. La auditoría interna y la externa
  - 1.5.1. Diferencias y afinidades
  - 1.5.2. Interrelación
  
- 1.6. Autoservicio
  - 1.6.1. Características
  - 1.6.2. Clasificación
  - 1.6.3. Beneficios
    - 1.6.3.1. A clientes y consumidores

- 1.6.3.2. A proveedores
- 1.6.3.3. A la economía del país

Capitulo 2. Planeación del sistema

- 2.1. Análisis y estudio general
  - 2.1.1. Estudios generales
    - 2.1.1.1. Ambiental
    - 2.1.1.2. De la gestión administrativa
    - 2.1.1.3. De antecedentes
  - 2.2. Estudio administrativo
    - 2.2.1. Del proceso administrativo
      - 2.2.1.1. Previsión
      - 2.2.1.2. Planeación
      - 2.2.1.3. Organización
      - 2.2.1.4. Interacción
      - 2.2.1.5. Dirección
      - 2.2.1.6. Control
    - 2.2.2. De lo normativo en controles
      - 2.2.2.1. Manuales de organización
      - 2.2.2.2. Sistemas de procedimientos
      - 2.2.2.3. Diagramas de flujo
      - 2.2.2.4. Catálogo de cuentas
      - 2.2.2.5. Guía contabilizadores

- 2.3. Visualización de objetivos
  - 2.3.1. Generales de la empresa
  - 2.3.2. Específicos de auditoría interna
  
- 2.4. La auditoría interna en la empresa
  - 2.4.1. Apoyo de la dirección
  - 2.4.2. Independencia del auditor
  - 2.4.3. Ubicación en la empresa
  - 2.4.4. Una labora callada
  
- 2.5. La unidad de auditoría interna
  - 2.5.1. Organigrama interno. Areas de -  
operación
  - 2.5.2. Niveles jerárquicos
  - 2.5.3. Supervisión
  - 2.5.4. Parte de un todo : la empresa
  - 2.5.5. Rotación de puestos
  - 2.5.6. Control de documentación
  
- 2.6. El auditor interno
  - 2.6.1. Responsabilidades
  - 2.6.2. Perfil

Capitulo 3. Diseño del sistema

- 3.1. Areas de revisión-operación
- 3.2. Planación. Gráficas de Gantt
- 3.3. Cambios y modificaciones
- 3.4. Elementos colaboradores
  - 3.4.1. Selección
  - 3.4.2. Capacitación y adiestramiento
  - 3.4.3. Programación
  - 3.4.4. Evaluación. Reporte de tiempo
  - 3.4.5. Actualización
  - 3.4.6. Motivación
- 3.5. Pasos generales en el trabajo
  - 3.5.1. Selección del punto a revisar
  - 3.5.2. Justificación de la revisión
  - 3.5.3. Estudio de la documentación
  - 3.5.4. Planación específica
  - 3.5.5. Presentación con el encargado
  - 3.5.6. Familiarización con operaciones
  - 3.5.7. Desarrollo del programa
  - 3.5.8. Obtención del reporte previo y discusión con el encargado
- 3.6. Programa de trabajo

- Capitulo 4. Implantación del sistema
- 4.1. Oportunidad en la implantación
    - 4.1.1. Actividades comerciales
    - 4.1.2. Actividades administrativas
    - 4.1.3. Actividades contingentes
  - 4.2. Presentación del sistema
  - 4.3. Notificación a todo el personal
    - 4.3.1. Juntas
    - 4.3.2. Presentación de los elementos
  - 4.4. Aviso y punto de partida
    - 4.4.1. Delimitación de responsabilidad
    - 4.4.2. Ubicación física en la empresa
- Capitulo 5. Comprobación del sistema
- 5.1. Cumplimiento de objetivos
  - 5.2. Detección de deficiencias
    - 5.2.1. Ubicación y control

- 5.3.            Recomendaciones
  
- 5.4.            Informe de auditoría interna
  - 5.4.1.           Objetivos
  - 5.4.2.           Formato y contenido
  - 5.4.3.           Modelos propuestos
  
- 5.5.            El auditor y su responsabilidad en  
                  el informe de auditoría interna

Conclusiones

Referencias bibliográficas y documentales

CAPITULO - 1.

Generalidades

### 1.1.1. Autoservicio

Conjuntamente al proceso evolutivo del desarrollo humano, la actividad comercial ha sido preponderante en el devenir del tiempo. El comercio surge desde que el hombre tiene la necesidad de obtener algún bien o servicio del cual adolece y que era primordial para subsistir.

Igual que el hombre a la naturaleza, el comercio ha sido adecuado a las condiciones y necesidades que la época ha requerido y han surgido modalidades de actividades comerciales, que van en la era antigua, desde el mercado y los gremios comerciales, hasta las compras por catálogo y autoservicio en nuestros días.

Las tiendas de autoservicio tienen su origen en el tradicional mercado popular, en el cual, concurren gran cantidad de vendedores y compradores, para adquirir y ofrecer sus productos en un espacio improvisado o predestinado para tal fin.

Inherente al desarrollo social, la actividad comercial se adecua en nuestros días para proporcionar mayor comodidad y beneficio a todos sus miembros y como consecu-

encia de éste progreso surge una variante de aquel mercado popular y consiste en que, al mismo lugar al que concurren compradores de diferentes bienes o servicios, ahora es uno solo el vendedor y los adquirentes podrán discernir para realizar su compra, considerando factores como calidad, -- cantidad, presentación, entre otros, sin tener que visitar otros lugares o acudir con otros vendedores.

Es relevante enmarcar que dentro de este sistema comercial, intervienen factores más sofisticados y técnicos para la comercialización y distribución de los bienes y servicios, fin último de la tienda de autoservicio; entre otros, las líneas de espera, estudios de mercado, la -- publicidad, etc., mismos que se constituyen en fieles servidores de los comerciantes dentro de la sociedad de consumo en la que se vive.

### 1.1.2. Auditoría Interna

La actividad profesional de la Auditoría Interna es reciente, pero la labor de auditoría en su aplicación - común nace desde el momento en que es necesaria una revisión de los boletos de las líneas de ferrocarril o de autobuses.

También surge con la inquietud manifiesta de algunos empresarios, de ejercer mayor control sobre sus bienes.

La Auditoría Interna, técnicamente hablando, surge con la necesidad de las empresas de proteger todos los recursos, propios y ajenos en su poder y de obtener información adecuada y oportuna, base para la toma de decisiones.

La inquietud de los profesionales de la Contaduría por proporcionar un mejor servicio a la sociedad y el deseo de los propietarios de empresas de obtener mejores resultados, conllevaron al surgimiento de la Auditoría Interna, como parte de su disciplina social y, en 1941, en Estados Unidos de Norteamérica inicia su labor el Instituto de Auditores Internos, con 24 asociados, inicialmente.

En nuestro país, todos los que laboran dentro - de éste campo de acción, se congregan en el Instituto de - Auditores Internos de México, A. C.

El proceso evolutivo de la Auditoría Interna se resume en los siguientes puntos :

a) En los negocios pequeños, el propietario está dentro de la actividad y de las operaciones de cada uno de los empleados y puede observar personal y directamente el progreso o las fallas de cada una de las funciones realizadas, por lo tanto , opera como su propio auditor.

b) Cuando el negocio crece (mayor cantidad de empleados y mayor volumen de operación) la vigilancia del personal y de las actividades se hace cada vez mas complicada. Siendo difícil dirigir el negocio sobre la base del control ejercido por un solo individuo.

c) En las grandes empresas existen departamentos o divisiones separados, aún geográficamente, existe un gran número de empleados responsabilizados de las más diversas funciones. Esta situación, hace indispensable que la gerencia se asegure de que las políticas, procedimientos, planes y sistemas establecidos, sean cumplidos y con-

venientes para cada situación y de manera especial que se llegue a la consecución de los objetivos de la entidad.

Toda ésta labor ha sido encomendada al Auditor Interno, que como profesional, es un analista que investiga el control detallado de cada operación en su fuente misma. Sus resultados y recomendaciones contribuyen a todos niveles, para lograr un control efectivo, la eficiencia de las operaciones, lo mismo que su eficacia y el apego a las disposiciones emanadas de las autoridades de la empresa.

Como se mencionó con anterioridad, en México, en el año de 1968 surge la iniciativa de crear la asociación, pero fué hasta el 5 de Junio de 1969 se celebró la asamblea constitutiva del Instituto de Auditores Internos de México.

Los objetivos institucionales establecidos, son:

- a) Fomentar los vínculos de solidaridad y cooperación entre los socios, así como las de --- otras agrupaciones y su colaboración.
- b) Promover, fomentar y patrocinar la difusión de ideas, estudios, cursos y seminarios y toda actividad relacionada con la Auditoría In

terna.

- c) Fomentar la preparación de técnicos en la materia.
- d) Establecer y mantener alto grado de ética.

En los puntos anteriores se puede resumir la actividad que la Auditoría Interna ha tenido en México .

## 1.2. Conceptualización

Se precisa el entorno conceptual de la terminología que se utiliza en el presente estudio.

### 1.2.1. Implantación

La implantación consiste en el adecuamiento de un sistema de una empresa, para fundamentar su funcionamiento y su operatividad, todo esto a nivel del establecimiento de lineamientos y factores normativos para la realización de las operaciones y el grado de eficiencia y eficacia requerido para las mismas.

### 1.2.2. Sistema

El sistema es una serie de elementos que forman una actividad o procedimiento y/o un plan de procesamiento, que buscan una o varias metas, mediante el manejo de datos, energía o materia en un lapso de tiempo, para proporcionar información a toda persona interesada en ella. Deberá existir cohesión e interrelación entre todos los elementos, pretendiendo obtener el mayor grado de beneficio, se contempla alto grado de comunicación y las tendencias de crecimiento en todas las áreas, lográndose mayores

mentar una opinión, una recomendación o sugerencia, respecto a el objeto de su revisión y corregir las deficiencias detectadas. Se constituye un servicio profesional, integral, útil y oportuno para la administración y para quien lo solicite, formando parte del proceso administrativo.

La mencionada definición se adapta a cada una de las diferentes variantes de Auditoría, que van desde la de estados financieros, hasta la operacional y administrativa mismas que se abordan en el inciso siguiente.

#### 1.2.4. Auditoría Interna

El Instituto de Auditores Internos de México en su declaración de responsabilidades del Auditor Interno, define a la Auditoría Interna como " la actividad independiente de evaluación de una organización , mediante la revisión de su contabilidad, finanzas y demás operaciones -- que sirven de base a la administración de la empresa para incrementar el grado de eficiencia y eficacia en la realización de toda actividad. Es un control gerencial cuyas funciones son la medición y evaluación de la efectividad y eficacia de los controles".

logros actuando en conjunto, que en forma aislada.

El sistema de información estará adaptado al tamaño y características del negocio y sobre todo deberá ser encaminado a proporcionar informes y resultados sobre el logro de metas y objetivos.

La responsabilidad del diseño, implantación y ejecución del sistema correspondió a la entidad y específicamente al ejecutivo de más alto nivel de la misma. Cada servidor que tiene a su cargo responsabilidades del manejo o registro de recursos personales, materiales y/o financieros es responsable del control dentro del ámbito de su actividad.

### 1.2.3. Auditoría

En un sentido amplio se le considera como sinónimo de la actividad de revisar, mientras que dentro del ámbito de la Contaduría se le define como la disciplina social que se aboca a la investigación realizada por los profesionales de la Contaduría, en libros, registros, sistemas, bienes y operaciones en una entidad económica, realizada conforme a técnicas especiales, con el objeto de funda-

La función de Auditoría Interna es parte del sistema de control interno que examina y evalúa posteriormente el funcionamiento del mismo, haciendo las recomendaciones correspondientes para mejorarlas.

Los objetivos de la Auditoría Interna, están dirigidos a cumplir los del control interno vigentes dentro de la empresa, que son:

- Adhesión a las políticas prescritas por la administración de la entidad, por las autoridades y acuerdos a cumplir el régimen tributario vigente.
- Salvaguarda y protección de recursos propios y ajenos (en poder de la empresa).
- Obtención de información oportuna, objetiva y confiable, de índole administrativa, financiera y presupuestaria.
- Promoción de la eficiencia operacional en todas las actividades de la entidad.

### 1.2.5. Autoservicio

El autoservicio es la variante dentro de la actividad comercial, en la cual el adquirente de determinado bien o servicio lo obtiene en un lugar específico y el oferente es una sola persona (institución) en la cual podrá elegir, previo discernimiento, entre diversos satisfactores, los cuales el vendedor reunió en determinado establecimiento, para comodidad del demandante.

El autoservicio se ha constituido como el principal elemento de la sociedad de consumo, de la cual formamos parte. Entendiéndose por sociedad de consumo aquella en la cual los monopolistas y grandes capitalistas crean primero el satisfactor y después la necesidad para éste.

Se habla de que el autoservicio es una arma de la sociedad de consumo porque emplean diversas técnicas de mercadotecnia para lograr, el vendedor el mayor beneficio, entre las que se pueden mencionar:

- Estudios de mercado
- Estudios de líneas de espera
- Ventas de ofertas
- Ventas de ofertas con talonarios

- Estudios de mercado

Desde que se quiere precisar el lugar donde se establecerá el local, hasta las marcas de los productos y su presentación, se requiere de efectuar estudios e investigaciones para determinar la zona, nombres, colores y calidades.

- Estudios de líneas de espera

Se determina la afluencia estimada y real de personas a cada una de las cajas de servicio así como el número requerido de éstas dentro de la tienda para no tener desocupadas o para no abrumar las abiertas.

- Ventas de ofertas

Se puede observar que las tiendas de auto-servicio adquieren gran cantidad de lotes de ofertas que ofrecen y que ubican en lo más alejado dentro del local, para que el cliente tenga que pasar por toda la tienda y adquiera otros productos además del que están buscando.

- Ventas de ofertas con telonarios

también es común encontrar que se ofrecen algunos productos a cambio de tarjetas perforadas por importes determinados de compra en la tienda y en un lapso determinado; también se ofrecen cupones de descuentos aplicables a -- compras futuras en las tiendas o compañías filiales y en determinado plazo.

### 1.3. Auditoría

Es importante destacar la evolución que ha presentado la Auditoría y en especial el lugar que ocupa la interna dentro del conjunto, por lo cual se enmarca las corrientes en cuanto a su clasificación y a la agrupación vigente.

#### 1.3.1. Corrientes

La Auditoría como disciplina social ha sido objeto de innumerables estudios, enfocados a su importancia en la vida profesional de los licenciados en Contaduría; otro enfoque se refiere a sus técnicas y procedimientos y mucho más a las normas de aplicación en éste campo. Pero sin lugar a dudas, el tópico sobre el cual más se ha escrito, es aquel que alude a la clasificación de la Auditoría.

El hecho de que haya sido objeto de incontables estudios, no ha conducido a uniformar criterios en cuanto a la agrupación y dependencia entre cada una de las variantes de la Auditoría. Muchas de ellas obedecen a fines didácticos y adolecen de algunos elementos que las hacen vulnerables cuando son contempladas desde algún enfoque distinto al que se tomó como base para su creación.

Las diversas opiniones tienden a ubicarse acordes a alguna de las dos siguientes :

1.3.1.1. Como disciplina social

Habla de la auditoría como una disciplina Integral, interdisciplinaria y secuencial, ubicando todas las variantes dentro del gran entorno administrativo y enmarca que toda actividad tiene su origen en lo administrativo y que todo dentro de una empresa es susceptible de auditarse con el fin de emitir una opinión sobre lo adecuado o correcto de alguna función o actividad.

1.3.1.2. Acorde al area de aplicación

Agrupar en dos ramas a todas las variantes de la auditoría, estozando que podrán ser administrativas o contables, obedeciendo ésto a la naturaleza de los procedimientos que se usen en la revisión y sobre todo al area de aplicación de los mismos.

Así la Auditoría Interna, según la primera agrupación queda comprendida dentro de la administrativa y para la segunda dentro de las dos mencionadas.

### 1.3.2. Clasificación

Para los efectos del presente estudio, se presenta la clasificación que se utiliza en la actualidad, y que es con un enfoque desde el punto de vista control, fin último de la Auditoría Interna.

- Auditoría Administrativa
- Auditoría Contable Financiera
- Auditoría Operacional

La clasificación agrupa los cuatro elementos del control interno, mismos que debe cumplir la Auditoría Interna, como parte de éste.

Dentro de las variantes mencionadas se contempla toda actividad realizable dentro de la empresa y por consecuencia susceptible de ser evaluada y revisada por medio de una Auditoría.

#### 1.3.2.1. Auditoría Administrativa

Es el exámen integral y constructivo que se efectúa

tua de la estructura orgánica de una entidad o de cualquier otra de sus secciones, con el fin de evaluar y optimizar la eficiencia y eficacia de los métodos y sistemas a través de sus recursos tendientes al cumplimiento de sus objetivos, políticas y planes, debiendo culminar con uno o varios informes.

Mediante la Auditoría Administrativa se revisa y evalúa a la entidad como un todo, la organización y los medios de que se vale para que la empresa logre los objetivos trazados, implicando la revisión de los elementos del proceso administrativo.

#### 1.3.2.2.

#### Auditoría Contable Financiera

Es el examen que se realiza en la empresa de las operaciones, en especial de las que tienen repercusión en la formulación y presentación de la información financiera sobre la cuál se emite un dictámen, en el que se opina sobre lo correcto y adecuado de dicha información durante un período determinado.

Toma como base un estudio y evaluación del control interno existente en la compañía, para determinar la

naturaleza, el alcance, la extensión y la oportunidad de las pruebas a aplicar, para la obtención de la información suficiente y competente, base para emitir la opinión.

Toma como base los registros y controles sobre las operaciones realizadas dentro de la empresa y fundamentando su realización en las normas aplicables a la profesión y los procedimientos de revisión, para comprobar también el cumplimiento de los principios de contabilidad emitidos por el cuerpo colegiado.

#### 1.3.2.4. Auditoría Operacional

Es la actividad de evaluar independientemente de políticas, planes, procedimientos y controles de una entidad financiera, con el objeto de identificar áreas en las que se requiere mejorar la eficiencia y eficacia y formular dado el caso, las recomendaciones para lograr esas mejoras.

Se revisa como se cumplen y efectúan las funciones, tomando como base los estándares fijados en manuales, procedimientos y diagramas de la empresa.

Se practica para determinar la funcionalidad de

los procesos de trabajo de una empresa.

#### 1.3.2.4. Auditoría Operativa

Es una variante que se identifica como la operacional y que se realiza conjuntamente con la auditoría -- contable financiera y, que, ineludiblemente, a diferencia de las anteriores, sólo podrá ser realizada por personal - externo a la empresa, mientras que las demás si pueden ser efectuadas por internos.

Ante la última afirmación, se presenta la situación de que la Auditoría Interna podrá realizar cualquiera de los diferentes tipos de auditoría, siendo éste su campo de acción.

#### 1.4. El Control Interno y la Auditoría.

Es importante señalar que la Auditoría Interna - forma parte del sistema de control interno de las empresas y que se manifiesta como uno de sus elementos.

##### 1.4.1. Los elementos de el Control Interno son :

- Organización
- Procedimiento
- Personal
- Supervisión
- Auditoría Interna

##### 1.4.1.1. Organización

Identifica y determina las actividades necesarias para lograr los objetivos, delega la autoridad de los niveles jerárquicos, armoniza y fija responsabilidades y - los elementos de que se vale son :

- a) Dirección. Es necesario establecer y supervisar políticas y la comunicación, así como

la toma de decisiones

- b) **Coordinación.** Que las partes integrantes de la empresa funcionen en armonía y que estén integradas las funciones
- c) **División de labores.** Separar las funciones de operación custodia y registro, buscando la rotación y la especialización
- d) **Asignación de responsabilidades.** Debe estar bien definida la jerarquización y la asignación de funciones.

#### 1.4.1.2. Procedimientos

Son los principios que se aplican en la práctica y que garantizan una buena organización, los elementos de que se vale son :

- a) **Planación y Sistematización.** Se requiere una planación de las operaciones a efectuar y que existen instructivos.
- b) **Registros y formas.** Instrumentos que permiten implantar procedimientos adecuados para toda actividad.
- c) **Manuales e informes.** Contar con la elabora-

ción de los informes necesarios para toda actividad y como resultado de éstas.

#### 1.4.1.3. Personal

Los recursos humanos se constituyen como elementos de singular importancia en las organizaciones, por lo cual deben hacerse estudios y evaluaciones especiales con la finalidad de colocar a cada persona en el puesto ideal y de forma tal que logre sus objetivos personales y contribuya al logro de los empresariales, los elementos de que se vale son :

- a) Entrenamiento.. Se deberá capacitar y adiestrar el personal antes de realizar alguna labor.
- b) Eficiencia. Es necesario contar con métodos especiales para la evaluación, buscando siempre la eficiencia de las operaciones.
- c) Moralidad. El comportamiento del personal es clave y a la vez indispensable que se cuente con buena selección y contratación.
- d) Retribución. Se debe retribuir convenientemente, motivarlo, hacerlo sentir parte de la

empresa, para lograr de él sin pedirselo o de obligarlo, el mejor esfuerzo y colaboración.

#### 1.4.1.4. Supervisión

Una vez que sea planeado e implementado el sistema de auditoría, se debe vigilar su cumplimiento, en forma constante y periódica y de conformidad con patrones estándares establecidos para tal fin.

#### 1.4.1.5. Auditoría Interna

El sistema de control interno dentro de la empresa siempre estará encaminado a :

- Cumplimiento de las políticas establecidas -- por la administración de la empresa y por las autoridades
- Salvaguarda y protección de los recursos propios y ajenos en poder de la empresa
- Obtención de información oportuna, objetiva y

suficiente, misma que se tome de base para la toma de decisiones

- El logro de la eficiencia operacional

La unidad de Auditoría Interna dentro de la empresa estará encomendada al logro de los objetivos anteriores.

Se habla de que la existencia de Auditoría Interna dentro de la empresa garantiza un adecuado control interno.

#### 1.4.2. Métodos para evaluar el C. I.

Los métodos de que se vale auditoría interna para la evaluación del propio sistema de control interno --- son :

- Descriptivo
- De Cuestionario
- Gráfico
- Combinado

##### 1.4.2.1. Descriptivo

Consiste en narrar las características del control interno, dividiendo y separando las actividades y cada una de las áreas de responsabilidad.

##### 1.4.2.2. De cuestionario

Consiste en elaborar un listado de preguntas básicas en un sistema de control interno, mismas que se contestan acordes a la actividad de la empresa.

#### 1.4.2.3. Gráfico

Consiste en representar simbólicamente las actividades y la organización, así como la secuencia que sigue la información dentro de la empresa.

#### 4.4.2.4. Combinado

Consiste en representar descriptiva y simbólicamente las actividades de la empresa, complementando los cuestionarios.

Los métodos mencionados, conllevan a obtener una visión clara y objetiva de la situación de la empresa y de los grados de eficiencia y eficacia con los que labora.

Todo esto sirve para que en la implantación del sistema se contemplen todas las actividades y se obtenga la más amplia gama de conocimientos sobre la empresa y su entorno externo.

### 1.5. La Auditoría Interna y la Externa

La concepción general de la auditoría se ha identificado enormemente con la externa, que habla de revisar registros y operaciones para emitir una opinión sobre la información financiera, sin embargo existe la interna que dista en mucho de cumplir el objetivo de aquella.

El parecido que existe entre ambos radica en la utilización de técnicas afines, para la verificación y comprobación de determinada información y de que una parte de su trabajo lo realizan sobre registros, sistemas e información financiera.

Otra diferencia muy marcada radica en que la interna utiliza los números como un medio, no como un fin, lo que es el fundamento de la revisión de la externa.

La externa, persigue la validación o no de una representación financiera, mientras que la interna buscará determinar la eficiencia y eficacia de las operaciones dentro de la empresa.

El auditor interno trabaja en las operaciones diarias, en sus controles y debe tener la firme creencia -

de que sí los recursos son administrados con propiedad y en forma adecuada, los registros y reportes serán correctos.

#### 1.5.1. Diferencias y afinidades

las principales diferencias, además de las mencionadas son :

#### AUDITORIA INTERNA

#### AUDITORIA EXTERNA

#### OBJETIVO

<p>Apoyar a la organización, - propone recomendaciones para beneficio de las operaciones. Será experto en cuestiones financieras y de control-administrativas.</p>	<p>Emitir una opinión sobre la información financiera y será un experto en cuestiones de ésta índole.</p>
--	---

#### BENEFICIO

<p>Promueve la eficiencia y eficacia de las operaciones y vigila los intereses de</p>	<p>Revisa la formulación y presentación de información financiera, base para la toma</p>
---	--

los accionistas en el buen manejo de la empresa. de decisiones.

#### PRODUCTO TERMINADO

Un informe detallado de recomendaciones y sugerencias verbal, escrito, con el que se pretende el logro de los objetivos del control interno de la empresa.

Un Dictamén sobre la información financiera, sobre lo adecuado de su presentación y formulación y como subproducto una carta para mejorar los controles y sistemas operativos.

#### DIRIGIDO A

Junta de accionistas, consejo de administración y a todo centro de decisión.

Público en general interesados en la información de la empresa.

#### ALCANCES

Revisa la efectividad de los controles, verifica el logro de objetivos y el adecuado cumplimiento de procedimientos establecidos.

Limitada al período de los estados financieros, de acuerdo al alcance y efectividad del control interno.

#### CAMPO DE ACCION

De conformidad con programas previamente autorizados y sometidos a las disposiciones de directivos de la entidad.

Libertad y superdotado al estudio y evaluación de control interno, en cumplimiento con las Normas de Auditoría.

#### SITUACION LABORAL

Es empleado de la empresa y percibe un sueldo nominado, contará con el total apoyo de los dirigentes.

Es un profesional independiente y percibe sus ingresos vía honorarios, previa celebración de un contrato de servicios profesionales.

#### 1.5.2. Interrelación

La principal actividad nexo entre los miembros de auditoría externa y los de interna radica en que el externo deberá apoyar o complementar su trabajo en el del interno para :

- Evitar duplicidad, cuando el interno realice revisión financiera.
- Ahorrar honorarios a la empresa, que se pagarían al externo.

- Se apoya la efectividad del sistema de control interno.
- Se puede evaluar el rendimiento de las dos unidades de auditoría, mediante la comparación de resultados y de informes presentados por cada una .

## 1.6. Autoservicio

Las empresas de autoservicio que se conocen en la actualidad, se presentan en Estados Unidos de Norteamérica por el año de 1930. La característica distintiva es la venta de diversos artículos por medio del autoservicio a precios bajos.

Los giros que se abordaron inicialmente fueron el alimenticio y de ropa, pero con su desarrollo provocaron que los comerciales incluyeran otros productos satisfactores dentro de sus tiendas, mismos que van desde libros, aparatos eléctricos, discos, herramientas, juguetes, enseres menores, etc.

### 1.6.1. Características.

Los fundamentos operativos de el sistema de autoservicio son, entre otros :

- El lograr vender más barato que los demás, lo que provoca un incremento en el volumen
- El vender artículos al costo y otros sobre éste, obteniendo beneficio en el segundo que --

se dejó de obtener en el primero

- Establecerse en lugares céntricos y en el que exista lugares para estacionamiento y diversos locales con servicios conexos a la tienda
- Tener economía en todas las operaciones y --- crear imagen de desarrollo y crecimiento.
- Utilizar el sistema de autoservicio por parte de los compradores, para minimizar tiempo y erogaciones por servicio de empleados
- Adopción de un sistema adecuado de control de inventarios, tanto para su entrada, como para su exhibición y venta.

La principal característica del sistema de autoservicio radica en que el cliente se sirve por sí mismo, sin que exista presión alguna para que efectue su compra. Lo anterior se basa en las siguientes consideraciones:

- "Los ojos del cliente generalmente son más --- grandes que su estómago."
- "Los deseos del cliente son mayores que sus -- bolsillos."

Esto se explica como manifestación de la falta de preparación de los consumidores para efectuar sus com--

pras y de que se deja llevar por sus impulsos, sin medir las consecuencias de sus excesos y del comprar más de lo que necesita. Para que el autoservicio cumpla su cometido se sujeta a ciertos lineamientos :

- Adecuada colocación de mercancías
- Fácil identificación de la mercancía, para que el cliente pueda atenderse y surtirse de lo que desee.
- Presencia de empleados para aclarar dudas y en su caso, para ejercer funciones de vigilancia.
- Seguridad y rapidez en la salida de mercancías
- Lograr las condiciones de compra óptimas en la adquisición de mercancías para poder ofrecerlas al precio más barato
- Obtención de margen de utilidad unitario mínimo permisible, compensable con las utilidades totales que se obtengan con la venta en volumen.
- El trabajar con dinero de los proveedores y la habilidad financiera para obtener los mejores rendimientos de las inversiones
- Se convierten en intermediarios dentro del proceso de compra-venta entre productores y

consumidores finales.

- Agrupación de los bienes en grupos homogéneos

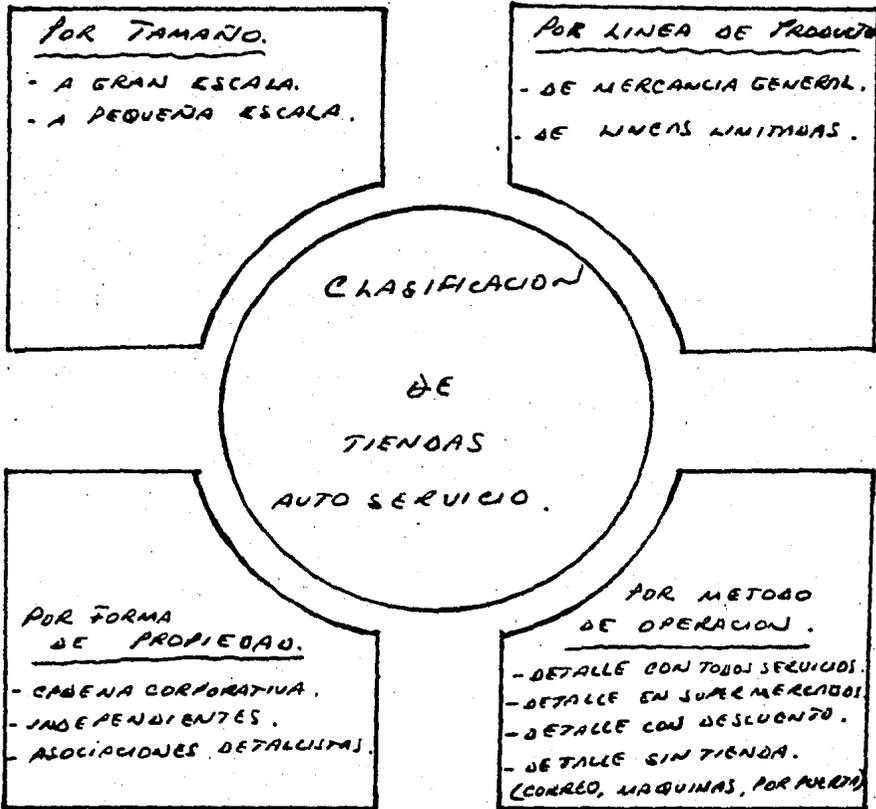
Las principales fuentes de ingreso son :

- Ventas propias de la tienda
- Promociones y rentas de locales estratégicos dentro de la tienda por exhibición de producto y anuncios.
- Ventas de desperdicio y empaque
- Ingresos por intermediarismo entre los productores y distribuidores menores
- Ingresos por rentas de locales comerciales, - que ubicados dentro del terreno de la tienda se alquilan a otros comerciantes menores
- Es ideal que de conformidad con lo estipulado en la ley de impuesto sobre la renta se adopte un sistema de control y valoración de inventario en el cual se tomen en cuenta los precios de costo y de venta; el sistema detallista - es el que cumple esas características.

#### 1.6.2.

#### Clasificación

El sistema de autoservicios tiene papel de intermedio detallista, mismo que puede ser clasificado de diversas formas, obedeciendo a varios enfoques; para lo cual se presenta el siguiente cuadro:



### 1.6.3. Beneficios de autoservicio

El sistema de autoservicio proporciona beneficio a compradores, a proveedores y a la economía del país en general, independientemente de los de la empresa, y son :

#### 1.6.3.1. A clientes y consumidores

- Adquisición de artículos a precios bajos y el constante uso de ofertas
- Seguridad de la calidad de lo adquirido
- Ahorro de tiempo en las compras
- Confianza y libertad en la elección del producto a adquirir
- Eliminación del problema de estacionamiento
- Motivación por el buen trato recibido

#### 1.6.3.2. A proveedores

- Amplitud de mercado para introducción de artículos de líneas, catálogo y nuevos
- Cobros seguros y rápidos de las ventas efectuadas

- Prestigio y promoción para sus productos
- Disminución de los costos de distribución y comercialización
- Ingresos y volúmenes de ventas seguros durante determinado período
- Disminución de los costos de operación por manejo de muchos clientes, al ser sustituidos por uno solo.

#### 1.6.3.3.

#### A la economía del país

- Fomento a la creación de nuevos negocios
- Representan considerable fuente de ingresos al estado por los impuestos que se generan
- Respaldo a marcas nacionales y productos elaborados en el país
- Disminuye la especulación de los precios y el incremento a los mismos por los intermediaristas
- Con fuente de trabajo muy importante, en las cuales se emplea gente de todos los niveles y en la cual se pueden desarrollar en varias áreas
- Disminuyen el costo de la vida en la zona

## CAPITULO 2.

### Planeación del Sistema

## 2.1. Análisis y estudio general

Previamente a la realización de cualquier actividad, es necesario precisar ciertas bases, sobre las cuales se desarrolla la actividad de la implantación del sistema y de la auditoría interna en si.

### 2.1.1. Estudios generales

Se debe conocer a la empresa en forma general -- primero, para después entender lo específico de todas y cada una de sus actividades y operaciones. Para lo cual se realizan una serie de estudios y visitas con el fin de poder tener la impresión más acertada de la situación de la empresa y de lo que persigue.

#### 2.1.1.1. Estudio ambiental

Se precisa la importancia absoluta y relativa de todas y cada una de las actividades dentro del contexto general, la estructura de la organización, la reglamentación vigente, así como los informes producto de la de la operaciones de la empresa.

### 2.1.1.2. De la gestión administrativa

Se realiza un estudio general de las funciones - del proceso administrativo, se precisan los ciclos y secuencia de las cosas, así como el conocimiento del personal y de las funciones que realiza.

### 2.1.1.3. De antecedentes

Se determina la antigüedad de operación, las culidades del mercado de competencia, los objetivos de creación de la empresa, los sistemas anteriores y toda la documentación que ampare y originó los patrones y formatos actuales.

## 2.2. Estudio administrativo

Para la adecuada implementación del sistema es importante tener además, un conocimiento amplio y objetivo de todos y cada uno de los elementos que constituyen el ente administrativo.

Lo anterior se puede lograr realizando un estudio de las etapas que constituyen el proceso administrativo y de los lineamientos normativos existentes en la empresa.

### 2.2.1. Del proceso administrativo

El proceso administrativo según diversos autores puede clasificarse en cuatro, en tres o en seis etapas.

En este estudio se opta por la de seis, en virtud de ser la más clara y simple de comprender.

#### 2.2.1.1. Revisión

Se determina que es lo que se puede hacer, es la

determinación técnica de lo que se desea lograr por medio de la empresa y, se investiga y valora las condiciones en que se encontrara el organismo para los diversos cursos de acción.

#### 2.2.1.2. Planeación

Se determina la pregunta, que se va a hacer ?, se determina el curso de acción , el conocimiento de los principios que lo rigen y orientan, asi como la secuencia de las operaciones para alcanzarlo, asi como la asignación de tiempos y unidades para lograr las actividades.

#### 2.2.1.3. Organización

Se establece el como se van a hacer. se define la estructuración técnica de las relaciones que se dan entre jerarquias, funciones y obligaciones individuales, necesarias para lograr la mayor eficiencia y eficacia en las operaciones de la empresa.

#### 2.2.1.4. Interacción

Se define el como y con que se estan realizando las funciones. Se requiere del conocimiento de los procedimientos para lograr el eficaz y eficiente funcionamiento de la empresa, analizando su selección, articulación y su desarrollo.

#### 2.2.1.5. Dirección

Se responde a la cuestión sobre si se estan realizando las actividades. Se revisa y evalua la forma en la que se impulsa, coordina y vigilan las acciones, con el fin de determinar que el conjunto este llevando a cabo los planes y logrando los objetivos fijados.

#### 2.2.1.6. Control

Se evalua la forma en como se han realizado las cosas. Para la implantación del sistema y en especial para la auditoría interna es importante el evaluar como se realizan las cosas y la eficacia con que se cumplen las funciones dentro de la empresa, fin último de la auditoría interna.

## 2.2.2. De lo normativo

Se debe conocer ampliamente los lineamientos normativos que rigen en la empresa, así como su fundamento en cuanto a operatividad se refiere.

### 2.2.2.1. Manuales de organización

Se establecen las instrucciones, bases o procedimientos para llevar a cabo una actividad. Se establecen las funciones, actividades, jerarquías, autoridades, responsabilidades, análisis de puestos para la empresa, también conocida como carta de organización.

### 2.2.2.2. Sistema de procedimientos

Se establecen las técnicas y características en la forma de realizar alguna función. Se delimita la forma en que se realizarán las funciones, operaciones y registro respectivo en la empresa, encaminado a el cumplimiento con el manual y cumplimiento de políticas.

### 2.2.2.3. Diagramas de flujo

Se define la secuencia y cronología de la información y los informes, formas y formatos utilizados en cada actividad y como resultados de ésta, así como la relación existente entre las funciones afines y el nexo con el exterior.

### 2.2.2.4. Catálogo de cuentas

Es el documento en el cual se plasman las operaciones que la empresa realiza. Es la relación pormenorizada que contiene el número y nombre de las cuentas que deberán ser utilizadas para el registro contable de las operaciones.

### 2.2.2.5. Guía Contabilizadora

Es el documento en el que se establecen los preceptos e instrucciones necesarios para el correcto registro y control de las operaciones en libros. Incluye catálogo, análisis de movimientos y ejemplos de registro

Con todo lo anterior se puede obtener una visión clara y precisa de la situación de la empresa, de las condiciones prevalecientes, para poder fundamentar su sistema de control y de auditoría interna en la empresa y que el auditor interno cumpla sus cometidos a saber :

- De revisión  
Revisando y evaluando lo apropiado, adecuado y aplicación de controles  
Promoviendo control efectivo a un costo proporcional.
  
- De protección  
Evaluando el cumplimiento de políticas, planes y procedimientos  
Revisando registro y resguardo de los recursos  
Estimando la confianza a la información administrativa de producto de la empresa
  
- De evaluación  
Evaluando la calidad de desarrollo de responsables asignados
  
- De optimización

### 2.3. Visualización de los objetivos

Dentro del conocimiento administrativo de la empresa, destaca la visualización de los objetivos, como parte primordial para la creación del sistema, ya que deberá cumplir los objetivos del mismo y el control que se ejercera será la razón de ser del de auditoría interna.

Se recurre a los archivos para obtener un des---critivo de los objetivos de la empresa.

Entendiéndose por objetivo la manifestación ac---tual de lo que se desea alcanzar en el futuro, plasmado en forma genérica y que suele no expresarse en valores numericos, ya que cuando se cuantifican son identificados como metas.

Deben quedar definidos los objetivos de la empresa y los específicos de la auditoría interna.

#### 2.3.1. Generales de la empresa

Los objetivos generales de las tiendas de auto---servicio, se pueden resumir en :

1. Desarrollar empresas dedicadas a la compra-venta y comercialización de todo tipo de satisfactores ( en función a las características de la empresa).
2. Ofrecer permanentemente productos de primera necesidad y satisfactores de las necesidades imperantes en las zonas de su ubicación.
3. Ocupar los primeros lugares de ventas de sus productos en el país y en el extranjero.
4. Promover el crecimiento y desarrollo de la empresa en los principales mercados nacionales y extranjeros.
5. Establecer lazos comerciales en extranjero - para ventas de exportación y compras de importación, para mejor servicio a la sociedad
6. Mantener niveles elevados de honradez, integridad, eficiencia y eficacia con proveedores y clientes, con empleados y público general.
7. Promover el desarrollo personal, técnico, --

económico y profesional de funcionarios y empleados de la empresa.

### 2.3.2. Específicos de Auditoría Interna

También se deben fijar los objetivos que se persiguen con el trabajo de auditoría interna.

Para lo cual se toman dos criterios :

1. Desde el punto de vista de la administración  
Constituirse para la misma un elemento :
  - a) Para lograr el máximo de eficiencia y --  
eficacia con el mínimo de esfuerzo las --  
metas predeterminadas.
  - b) Básico de control y supervisión en las --  
operaciones de la empresa.
  
2. Desde el punto de vista del auditor interno
  - a) Otorgar un servicio profesional, ético,  
útil e independiente así como oportuno.
  - b) Coadyuvar en el logro de las metas de la  
entidad.
  - c) Lograr un desarrollo profesional, indivi-

dual y colectivo, que sea armónico, integral y continuo.

- d) Especializarse y constituirse un semillero de ejecutivos para otras áreas de operación de la entidad.

## 2.4. La Auditoría Interna en la empresa

En este inciso se precise el apoyo que requiere la auditoría interna dentro de la empresa, el grado de independencia necesario para que cumpla satisfactoriamente sus labores, la ubicación dentro de la institución y la forma en la que deberá cumplir sus funciones.

### 2.4.1. Apoyo de la dirección

El cumplimiento de las responsabilidades asignadas a la unidad de auditoría interna, estará en función a el apoyo de la dirección.

Al respecto, el Instituto de Auditores Internos de México, menciona en su estado de responsabilidades, lo siguiente :

" El lugar que el auditor interno ocupe dentro de la organización de la empresa y el soporte que el mismo tenga del funcionamiento a quien tenga que reportar, son las principales determinantes del rango y del valor de los servicios que obtendrá de la unidad de auditoría interna. El mismo reportará a un funcionario de suficiente rango --

con una adecuada consideración de los hechos reportados y una efectiva acción sobre los mismos y sobre todo las recomendaciones emanadas del auditor ".

El nombre del funcionario a quien tenga que reportar, será irrelevante, siempre y cuando, cumpla funciones de consejo de administración o comisario dentro de la organización. Alguien que tenga el rango adecuado y que asegure al auditor y a su equipo de colaboradores, libre campo de acción y de actividades en todas las áreas.

También influye el grado de aceptación que a éste se le da dentro de la empresa para la calidad de su trabajo.

#### 2.4.2. Independencia

La Auditoría Interna existe para proporcionar un servicio a la dirección de la empresa y para que sea efectiva se requiere :

- Adecuada delegación de autoridad por parte de la dirección de la empresa
- Efectivo y continuo apoyo a sus actividades -

por parte de la dirección

- Un grupo de individuos capaces que tengan la mentalidad de los dueños de la empresa
- Existencia de lineamientos normativos internos sobre los cuales trabajar

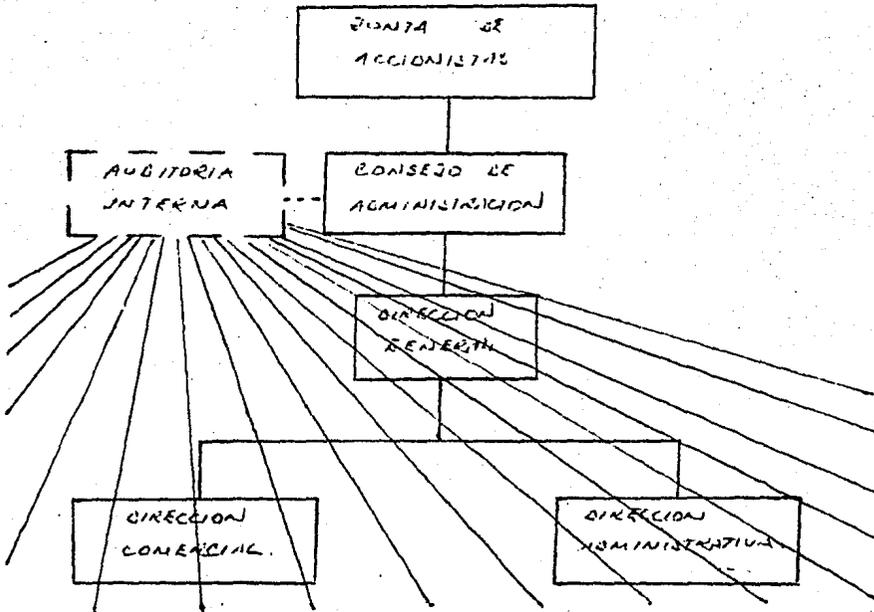
La idea que se pretende plasmar consiste en, la medida que culmina su criterio independiente es la existencia de un cuerpo de auditores ajenos a la dirección y control de la empresa, que tiene como responsabilidad, entre otras, informar a los miembros de la gerencia, para notificar sobre el cumplimiento de objetivos, así como el seguimiento de políticas y lineamientos para realización de funciones y actividades dentro de la empresa.

La razón por la que se requiere mayor independencia para el auditor interno, es por la seguridad aún mayor de que se obtenga evidencia clara y oportuna sobre las situaciones.

Se habla de independencia, pero es en operación, misma que no podrá ser de criterio, como la marca el colegio de contadores en el código de ética profesional, ya -- que no lograr ésta última, en virtud de ser personal de la empresa y recibe un sueldo dentro de la misma.

## 2.4.3. Ubicación

Se presenta un organigrama tipo, en el cual se plasma la idea sobre la ubicación de la auditoría interna dentro de la organización y se expresan las razones sobre su fundamento.



La unidad de Auditoría Interna es un centro de asesoría dentro de la organización de la empresa.

Es importante destacar los puntos sobre los --  
cuales se fundamenta la ubicación de Auditoría Interna en  
la forma en que se presenta en la hoja anterior :

1. No ejerce autoridad directa sobre los elementos de la empresa, por no estar dentro de la línea, sino que se constituye como --  
unidad de Asesoría, lo cual en sí representa dos claras ventajas :
  - a) Objetividad. Ya que no le incumben --  
fricciones internas dentro de la organización, ya que además su preocupación al respecto será conocerlas y ayudar a corregirlas, lo que de ninguna --  
manera afectará el desarrollo de su --  
trabajo y por el contrario, ésto contribuirá para conllevar a obtener mejores resultados para toda la empresa.
  - b) Flexibilidad. Por no estar dentro de la línea directa de autoridad, el Auditor se desentiende de minucias y problemas irrelevantes, lo cual se refleja en la facilidad que tendrá para conocer los problemas, solo en lo general y para enfrentarse a todos en con-

junto. De igual forma la experiencia y versatilidad con que cuente contribuirá a conocer todos los departamentos de la empresa, obtiene una visión amplia del negocio y no necesitará más que conocer los principales problemas del departamento que ha de asesorar o revisar, lo cual hace que toda actividad del auditor sea más flexible.

2. Su campo de acción tendrá los límites que las autoridades de la empresa le den, o le impongan. Como se puede observar en el organigrama, esa es la idea que se pretende plasmar con las diagonales que provienen de todas las áreas de la empresa y que dan la idea de que el Auditor tendrá que realizar revisiones sobre todos los departamentos de la empresa y la actividad externa que tenga ingerencia sobre las actividades de la entidad.
3. También se pretende plasmar la idea de la independencia (relativa) que requiere el Auditor para realizar sus labores en forma

eficiente y eficaz; sobre todo por el apoyo que tenga de la autoridad máxima de la entidad y la colaboración de todos y cada uno de los elementos de la empresa.

Es importante resaltar que las líneas son más cerradas en los niveles superiores y más abiertas en las áreas de menor jerarquía, lo cual obedece a dos causas :

a) Detalle en las revisiones. En las jerarquías superiores el trabajo de detalle es menor y se requieren conocimientos más profesionales y técnicos para realizar revisiones, mientras que en las áreas de jerarquías inferiores se requiere labor de más detalle y trabajos sobre todo de técnica.

b) Aislamiento con respecto a los demás departamentos. En donde las líneas son más cerradas (jerarquías superiores) el trabajo requiere que sea contemplando a toda la empresa en conjunto, mientras que en las zonas de jerarquías inferiores se podrán realizar trabajos en forma aisla-

da relativa, con respecto a el conjunto -- que representa la empresa.

5. Tambien dentro de su campo de acción se -- contempla la influencia que tiene sobre toda actividad nexo con el exterior, como -- pueden ser :

- Compras y descuentos con proveedores
- Servicio de entrega de mercancía a clientes
- Obtención de créditos , etc.

#### 2.4.4. Una labor callada

La actividad de la auditoría interna dentro de la empresa, mientras más desapercibida pase, más eficiente y efectiva es.

Lo anterior se afirma en virtud de que, evita roces con el personal, tiene acceso directo sobre la información y sus fuentes, obtendrá objetividad en sus juicios y el resultado de su trabajo de mayor calidad y utilidad para la dirección de la empresa.

## 2.5. La Unidad de Auditoría Interna

En función a la magnitud de la empresa, la unidad de auditoría interna requiere de organización propia, en proporción a las responsabilidades asumidas y a la independencia requerida en el ejercicio de sus funciones.

Debe proporcionar control sobre los controles -- existentes, fin último de su existir; sin olvidar que el -- costo del control, no debe ser superior al de la operación controlada.

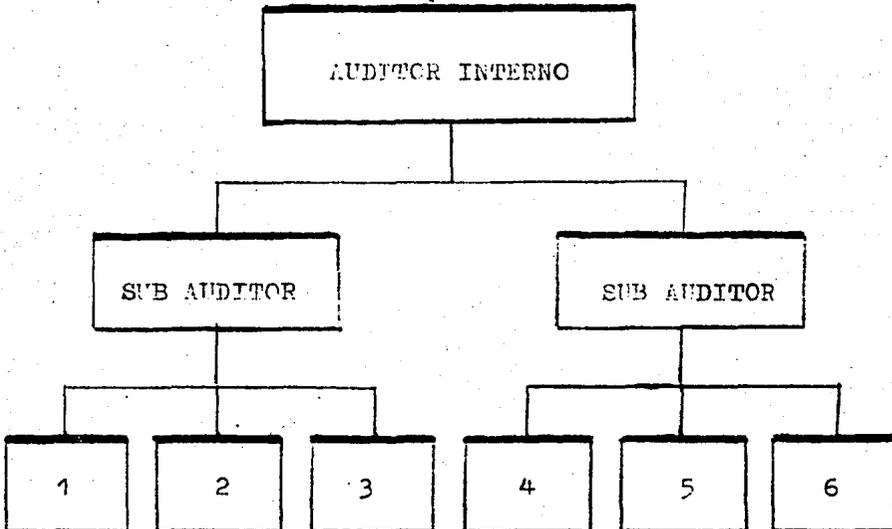
La organización de la unidad de auditoría interna esté en función a la magnitud de la empresa, a las actividades encomendadas y de manera especial al funcionamiento y capacidad del personal con que se cuente.

Los factores que se consideran para la organización de la auditoría interna, son :

- Magnitud de la empresa
- Areas de revisión, naturaleza y alcance
- Capacidad y calidad del personal colaborador

### 2.5.1. Organigrama interno de auditoría

Como se puede observar en el siguiente organigrama, Auditoría Interna contará con seis áreas principales y cuatro niveles jerárquicos.



Primer Nivel : Auditor Interno

Segundo : Sub Auditores

Tercero : Encargados de Área (Senior)

1. Área Contable

2. Área Operativa

3. Área Servicios Especiales

4. Área Revisión Permanente

5. Área Informática

6. Área Administración y Presupuesto

Cuarto : Auxiliares de operación ( Junior)

### 2.5.1.1. Area Contable

Se dedica a revisiones de la preparación y presentación de información financiera emanadas de la administración de la empresa y, sirven de base para el trabajo de los auditores externos.

Ejemplos :

- Calcular globalmente la depreciación y cruces con resultados y balances.
- Prueba de ventas, checar precios, aplicaciones y registros de auxiliares, impuestos.

### 2.5.1.2. Area operacional

Se encarga de estudios y revisiones de la eficacia y eficiencia operacional dentro de la empresa.

Ejemplos :

- Evaluación del sistema de compras, realizando la revisión de la confronta de proveedores, de la optimización de condiciones, calidad y precio.
- Revisión del organigrama y diagramas de flujo de la información dentro de la empresa

### 2.5.1.3. Area servicios especiales

Se encarga de labores y trabajos no contemplados en los planes diarios o para trabajos encomendados por ejecutivos fuera de los programas de trabajo.

Ejemplos :

- Revisión de estados proforma
- Revisión y evaluación de proyectos de inversión
- Detección de fraudes

### 2.5.1.4. Area revisión permanente

Se encarga de areas en las cuales se requiere -- control constante y periódico, atendiendo a los lineamientos y políticas establecidos por la dirección.

Ejemplos :

- Control de inventarios, pruebas de entradas, salidas, valuación, depósitos, arques , etc.
- En egresos, reposiciones de caja, mancomunidad - en lasfirmas, aplicación correcta de los registros de las pólizas, programación de pagos, presupuestos de gastos, revisión sobre todo.

### 2.5.1.5. Area Informática

Se encarga de lo concerniente a programación, codificación, captura de datos, control y evaluación de la eficiencia del software y del hardware, conllevando a evaluar el resultado del trabajo de ésta área.

Ejemplos :

- Efectuar pruebas de la codificación.
- Efectuar pruebas sobre listados consecutivos en el archivo del computador.

### 2.5.1.6. Area administrativa interna

Se encarga de la administración y control del presupuesto asignado a la unidad. Tiene a su cargo control de gastos, de papelería, biblioteca internas.

## 2.5.2 Niveles jerárquicos

Dentro de la unidad de auditoría interna, existe una clara y precisa delegación de autoridad y asignación de responsabilidad necesaria para satisfacer las demandas

de la dirección de la empresa. Para lo cual se señalan -- los niveles jerárquicos dentro de la unidad .

2.5.2.1. Primer nivel. Auditor

Es el responsable ante la empresa del trabajo, - planea en forma general los programas, autoriza los especí - ficos y quien recopila los informes para que sean presenta - dos a la dirección o al consejo.

2.5.2.2. Segundo nivel. Subauditor

Se encarga de la revisión de la calidad del tra- - baño, acorde a los estándares y planes dados, preparando - los programas específicos.

2.5.2.3. Tercer nivel. Encargado

Es el responsable directo del trabajo, son los - llamados senior dentro de las firmas de contadores.

#### 2.5.2.4. Cuarto nivel. Auxiliares

Realizan la labor de detalle y de investigación dentro de las operaciones de auditoría interna.

#### 2.5.3. Supervisión

Es de singular importancia la supervisión que se ejerce sobre todas las actividades de auditoría interna. - También la actualización y la eficiente comunicación dentro de la unidad y para con la empresa (reuniones, recordos memorandos, circulares, boletines, juntas) y además un --- equipo secretarial para la elaboración de informes y resultados del trabajo.

#### 2.5.4. Parte de un todo : la empresa

Se debe evitar pasar por alto que la unidad de - auditoría interna forma parte de un todo y como tal debe - cumplir las normas y políticas establecidas a nivel gene-- ral dentro de la institución.

### 2.5.5. Rotación de puestos

Es necesario fomentar la rotación de puestos dentro de la unidad para lograr mayor efectividad y eficiencia en la realización de los trabajos, amén de incrementar las relaciones personales, se genera un beneficio en cuanto a conocimientos prácticos y teóricos del área y de la empresa. Además de que esto conlleva al cumplimiento de proveer a otras áreas de la empresa de ejecutivos, esto en caso de ser necesario.

### 2.5.6. Control de la documentación

Es importante definir una forma en la cual se ejerce control sobre toda la información que de la empresa se obtiene, ya sea por concepto de archivo permanente hasta las cédulas de revisión de cada área.

Los mencionados grupos abarcan desde antecedentes, actas, contratos, hasta los de situación fiscal y personal.

En la siguiente página se menciona una serie de

índice tipos para agrupación de documentación.

Ya con los elementos de juicio que se obtienen con el punto anterior, se procede a precisar los rubros genéricos de información. De surtir la utilización de índices para que la documentación sea manejada con agilidad y versatilidad.

<u>INDICE</u>	<u>A</u>	<u>R</u>	<u>E</u>	<u>A</u>	<u>S</u>	<u>DEBE INCLUIR EN FILE</u>
0						Antecedentes Origen, pasos del negocio, entrevistas.
1						Actas y Contratos Constitutiva, Poderes, de Consejo, Patentes, Arrendamientos.
2						Estados Financieros De Posición Financiera, Notas, Dictámenes, Informes.
3						Organización Organigrama, manuales, análisis de puestos, estudios administrativos.
4						Situación Jurídica Litigios, patentes, ex-

- propiaciones, amparos, condonaciones.
- 5      **Sistemas de Registro**      Descripción del Sistema Contable, Guía y Catálogo, control inventarios.
- 6      **Presupuestos-Estadísticas-Gráficas**      De Caja, Independientes y el Integral, de ventas y compras.
- 7      **Situación Fiscal**      Régimen de tributación, convenios, autorizaciones, devoluciones.
- 8      **Seguros y Fianzas**      De Fidelidad, Riesgo general, específicos, automoviles.
- 9      **Personal**      Contrato Colectivo, reglamento de trabajo, tabular, expedientes. (1)

(1) Es recomendable obtener un juicio sobre el ambiente laboral, así se pueden detectar graves problemas .

## 2.6. El Auditor

El auditor interno dentro de la empresa, y como elemento integrante de la misma, debe someterse a los lineamientos establecidos por la misma.

De igual forma, se apegará a las disposiciones y políticas que emanen del departamento de personal de la compañía.

Además de lo anterior, debe cumplir con ciertas características de índole personal y profesional, así como con responsabilidades de carácter general, todo esto, para el adecuado cumplimiento de las funciones encomendadas, -- mismas que se especifican en páginas siguientes.

Como complemento a los puntos mencionados, el auditor interno contemplar los siguientes conceptos :

1. Énfasis en aspectos significativos.
2. Tener presente los conceptos de importancia relativa, riesgo probable y su efecto.
3. Ser libre de juicio y ajeno de tecnicismos
4. Mantener la mentalidad del dueño de la empresa y dirigido a vigilar sus intereses.

## 2.6. El Auditor

El auditor interno dentro de la empresa, y como elemento integrante de la misma, debe someterse a los lineamientos establecidos por la misma.

De igual forma, se apegará a las disposiciones y políticas que emanen del departamento de personal de la compañía.

Además de lo anterior, debe cumplir con ciertas características de índole personal y profesional, así como con responsabilidades de carácter general, todo esto, para el adecuado cumplimiento de las funciones encomendadas, -- mismas que se especifican en páginas siguientes.

Como complemento a los puntos mencionados, el auditor interno contemplar los siguientes conceptos :

1. Énfasis en aspectos significativos.
2. Tener presente los conceptos de importancia relativa, riesgo probable y su efecto.
3. Ser libre de juicio y ajeno de tecnicismos
4. Mantener la mentalidad del dueño de la empresa y dirigido a vigilar sus intereses.

### 2.6.1. El Auditor. Responsabilidades

Dentro del desarrollo de sus labores los Auditores Internos deberán responsabilizarse, de acuerdo a los siguientes lineamientos.

1. El Auditor Interno pondrá el máximo cuidado en la realización de su trabajo. Los requisitos básicos sobre ética profesional que deberá observar : tacto, discreción y cautela, sobre todo respecto a la opinión de -- los demás.
2. Cumplimiento con los estándares e instrucciones que es tén o deben estar en un manual de Auditoria Interna -- por las más altas autoridades de la empresa.
3. Durante su trabajo, tiene acceso a la información más confidencial, por lo que deberá mantener la más profunda reserva de dicha información.
4. El desarrollo de su trabajo deberá estar basado en las Normas de Auditoria, que le sean aplicables a la Interna, siendo de importancia primordial, el obtener la -- evidencia suficiente y competente, para lograr el máximo grado de objetividad.

5. Deberá tener presente, principalmente, que se encargará de comprobar la efectividad de los controles establecidos.
6. El Auditor en jefe, preparará los planes y programas y la asignación de la Auditoría; dirigirá y supervisará todas las actividades de los auditores a su cargo.
7. De igual forma, los informes serán preparados por el encargado o jefe, y serán discutidos y comentados con los funcionarios de máxima jerarquía que hayan acordado la revisión, antes de su distribución definitiva.
8. La verificación de cada acción tomada en cada una de las recomendaciones del Auditor, deberá hacerse después de la contestación al reporte o informe.
9. Deberá consultar a los asesores de mayor jerarquía dentro de la organización, independientemente de ser externos o internos.
10. En caso de descubrimiento de situaciones de vital o urgente importancia y solución, será notificado el Director General y el de la primera línea, que se vea afectada y, en caso dado, aun a niveles superiores a éstos

11. Para garantizar la máxima eficiencia y calidad en sus trabajos, se coordinará con los externos, principalmente para evitar duplicidad de trabajo y ahorrar honorarios de éstos a la compañía.
12. Las actividades del Auditor Interno, estarán siempre guiadas por las reglas y políticas de la compañía, pero sin pasar por alto, el grado de independencia que requiere para el cumplimiento de sus funciones, fundamentándose en el incondicional apoyo que requiere de las jerarquías superiores y su ubicación dentro del sistema orgánico integral.
13. Es necesario, sino es que vital, el mantener relaciones de trabajo satisfactorias con todo el personal y en todos los niveles de la compañía.
14. Deberá mantenerse informado de las actividades de la empresa.
15. Deberá haber flexibilidad en sus programas de trabajo y contemplará revisiones periódicas y especiales, a solicitud escrita de la propia dirección, las cuales realizará a la brevedad posible.
16. Verificará que las políticas se han llevado a cabo y -

de manera acorde a como se establecieron.

17. Determinará el grado de confianza en los registros e informes, indistintamente de su aspecto.
18. Prevenir e investigar fraudes y otras irregularidades.
19. Programar las actividades, para lograr coordinación con otros departamentos.
20. Seleccionar y entrenar personal para el cuerpo de Auditoría Interna y, servir de fuente para formar personal de utilidad en otras áreas de la entidad.

## 2.6.2. El Auditor interno. Perfil

Las principales características que reúne el auditor interno para el cumplimiento adecuado y eficiente de sus funciones, son :

### Personales :

- Liderazgo
- Seguridad
- Espíritu de investigador
- Sensibilidad y diplomacia
- Creatividad
- Sentido común
- Sentido del humor

### Profesionales :

- Profesional con título
- Preparación técnica
- Preparación práctica
- Ética profesional
- Actualización técnica
- Capacidad de autocrítica

En la página siguiente el perfil profesional

Independientemente del apegamiento a las Normas de Auditoría Personales, el Auditor Interno deberá cumplir conciertos requisitos, para la realización de su trabajo, mismos que se vienen a constituir en su perfil como profesional.

1. Tener la preparación adecuada impartida -- por plantel de reconocida calidad técnica y moral. Conocimiento y experiencia en Contabilidad, de Auditoría, Administración y Finanzas.

2. Necesaria, como importante, la combinación natural de talento, conocimiento y experiencia, así como un profundo conocimiento de la empresa. Tendrá la habilidad que le permita determinar y valorar, la proporciones de los asuntos investigados y la de saber distinguir todos los objetivos del negocio, que merezcan la atención del auditor.

3. El suficiente interés para obtener el conocimiento en detalle, de las actividades realizadas por cada uno de los departamentos y de los jefes a su cargo.

4. Será reservado para no emitir juicio apresurados, sino hasta obtener elementos objetivos, basados en la suficiencia y competencia de las evidencias requeri-

das y lograr objetividad para ello.

La detección de algún error, no deberá ser para el Auditor causa de aspavientos o exclamaciones; deberá mostrar cordura, tomando nota del error encontrado y en su caso reportarlo, en función a la importancia y efecto que esto generará.

Requiere debilidad para expresarse oralmente y en forma escrita, por las necesidades de constantes intercambios de impresiones e ideas, con personas de todos los niveles de la compañía. No está por demás enmarcar la necesidad de que el auditor presente una imagen favorable en cuanto a personalidad y apariencia se refiere.

Deberá ser amable, de buen tacto y presentabilidad; con lo cual obtendrá de mejor manera la información requerida, según sea el caso. No deberá ser arbitrario, denotando simpatía, sencillez y buena disposición para comprender los problemas de los demás.

### CAPITULO 3.

#### Diseño del Sistema

### 3.1. Areas de revisión-operación

Al tener un conocimiento general de toda la empresa y de las actividades que en ésta se realizan, se precisan las áreas de revisión, mismas que son objeto del trabajo del auditor interno.

Para definir las se tome como base tres indicadores :

1. El estudio general efectuado de la empresa
2. La experiencia, conocimientos y capacidad de cada uno de los miembros de la empresa
3. La experiencia, conocimientos y capacidad de cada uno de los miembros de auditoría

Lo anterior se logra mediante la estructuración del programa de trabajo de conformidad con los rubros y agrupaciones del catálogo de cuentas y manuales de operación de la empresa y, mediante la experiencia del personal de la empresa y de la unidad de auditoría interna se logra definir las áreas de mayor importancia y los puntos de atención, ya sean deficiencias o ciertos administrativos; para que el trabajo del auditor interno se resuma en dos áreas generales :

1. Sobre controles administrativos, los cuales incluyen, sin limitarse, el plan de organización y de los procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión dirigidos a la autorización de las operaciones por la dirección. Tal autorización es una función gerencial asociada directamente con la responsabilidad de lograr con los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el control contable de las transacciones.

2. Sobre controles contables, en los cuales comprenden el plan de organización y los procedimientos y métodos que conciernen a la protección de activos y de la confiabilidad de los estados financieros y consecuentemente están diseñados para proporcionar seguridad de que :

- a) Las transacciones se realizan de acuerdo con la autorización general o específica de la dirección
- b) Las operaciones se registran de acuerdo con las necesidades
  - Para permitir la preparación de estados financieros de acuerdo con principios de contabilidad o cualquier otro

criterio aplicable

- Mantener datos sobre la custodia y --  
protección de los activos
  
- c) La disposición de los activos sólo se --  
permite con la autorización de la direc-  
ción
  
- d) Los activos registrados se comparan con-  
tra los recuentos físicos a intervalos --  
adecuados a las necesidades y se toma la  
acción conveniente en caso de diferencia

Así como se precisan los puntos de operación de la unidad, se enuncian los principales centros de opera-  
ción sobre los cuales se llevan a cabo revisiones por parte de auditoría interna :

- Compras y servicios generales
- Compras de mercancía
- Inventarios y costo
- Ventas (incluirla exhibición)
- Cobranza y crédito
- Administración de recursos humanos (per-  
sonal y nóminas)

- Administración financiera ( incluyendo planeación fiscal y financiera)
- Publicidad y mercadotecnia en general
- Inmuebles, equipos e instalaciones
- Impuestos
- Sistemas de contabilidad (general y costos)
- Sistema de control presupuestal
- Procesamiento de datos e información
- Procesamiento electrónico
- Sucursales
- Ingresos
- Egresos

Cada uno de estos campos de operación, es susceptible de examinarse desde los dos puntos de vista mencionados, de controles administrativos o contables-financieros, por la unidad de auditoría interna.

### 3.2. Gráficas de Gantt, planeación

Dentro del trabajo de auditoría interna y dentro de todas las operaciones de la empresa deben existir elementos que contribuyan al logro de los objetivos fijados, y uno de los que juegan más importante papel es la planeación y como instrumento de la misma las gráficas de Gantt.

La gráfica de Gantt es la representación simbólica de operaciones-actividades y de tiempos estimados para efectuarlos. También son conocidas como gráficas de barra porque mediante éstas se representa el tiempo asignado para efectuar alguna labor; los elementos que intervienen en la realización de las gráficas son : periodos de referencia, actividades generales y específicas a realizar, estimado del tiempo y emplear a cada operación y el conocimiento de todas y cada una de las actividades a cumplir.

En muchas ocasiones se presentan revisiones y trabajos que no estando contemplados dentro de las áreas normales de revisión o que por situaciones contingentes no se asignó tiempo para su realización, ante tal caso el área de servicios especiales se abocará a cubrir la necesidad; para lo cual los miembros de la empresa que lo requieran deben de llenar una forma (ver hoja siguiente) con la

cual el auditor interno justifica las modificaciones al --  
 programa establecido, a la utilización de tiempos no detec-  
 tados durante la planeación y satisfacer las necesidades -  
 del departamento solicitante.

CIA. _____	NO. _____														
UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA															
ASIGNACION DE TRABAJO	FECHA. _____														
DEPTO. EMISOR. _____	FIRMA. _____														
<p>Llevar a cabo el siguiente trabajo :</p> <p>1. Fecha de entrega _____</p> <p>2. Período De: _____ A: _____</p> <p>3. Area de aplicación</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Auditoría</td> <td style="text-align: right;">( )</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Investigación</td> <td style="text-align: right;">( )</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Revisión Procedim.</td> <td style="text-align: right;">( )</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Estudio Control Int.</td> <td style="text-align: right;">( )</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Otros (especificar)</td> <td style="text-align: right;">( )</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="padding-left: 20px;">-----</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="padding-left: 20px;">-----</td> </tr> </table> <p>Descripción del trabajo</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>		Auditoría	( )	Investigación	( )	Revisión Procedim.	( )	Estudio Control Int.	( )	Otros (especificar)	( )	-----		-----	
Auditoría	( )														
Investigación	( )														
Revisión Procedim.	( )														
Estudio Control Int.	( )														
Otros (especificar)	( )														
-----															
-----															
PARA SER LLENADO POR AUDITORIA INTERNA															
Personal encargado	1. _____														
	2. _____														
	3. _____														

Con la utilización de las gráficas de Gantt se pueden lograr los siguientes puntos positivos :

- Tiempos no empleados por personal, detección
- Posibilidad de ampliar alcances en pruebas
- Programación de vacaciones de personal
- Programación de cursos de capacitación
- Se contemplan todas las áreas de la empresa
- Se tiene margen para realizar trabajos extras
- Se logra tener elementos para evaluar al personal
- Se evalúan los logros parciales de la unidad, encaminado ésto a lograr los objetivos anuales
- Se distribuyen cargas de trabajo
- Se interrelaciona el trabajo con los elementos de auditoría externa

Las gráficas pueden ser utilizadas para planeación de actividades y para personal. En la siguiente página se observa un ejemplo aplicable a tiendas de autoservicio durante el último trimestre de un año.

CIA. UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

PLANACION DE OPERACIONES.  
GRAFICA DE GANTT.

ACTIVIDAD		SEMANAS DEL 1º SEPT. 1983 A 7 ENERO DE 1984.															
NO.	PERSONAL	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	7ª	8ª	9ª	10ª	11ª	12ª	13ª	14ª	15ª	16ª
	MANTENIMIENTO.	-															
	DOCUMENTACION		-														
	ARCHIVO. VIGILANCIA.		-														
	PERSONAL. EXPEDIENTE.				-												
	SERVICIO COMEDOR.					-											
	DESPERDICIOS.						-										
	CONFIRMACIONES							-									
	USO VEHICULOS CIA.								-								
	CAPURA DE VENTAS.																
	PUBLICIDAD.																
	CONCILIACION BANC.																
	DESEMBOLSOS CAJA.																
	ARQUEOS DOCUMENT.																
	ARQUEOS DE CAJA																
	PRUEBAS INVENTARIO																
	2º CONFIRM. FINAL.																
	REVISADO: _____																
	ELABORA: _____																

### 3.3. Cambios y modificaciones

El sistema mismo contempla la existencia de situaciones no incluidas dentro del programa de trabajo y de los cuestionarios generales o específicos. Por lo cual es necesario actualizarlos y hacerlos útiles de conformidad con las necesidades y características de la empresa en determinado momento.

Los cambios que se presenten pueden tener diferentes orígenes :

- Por comerciales
- Por administrativas
- Por gubernamentales
- Por contingentes

La presencia de factores cambiantes de ninguna manera deben afectar la actividad de la empresa y de sus unidades operativas, en especial de auditoría interna.

Los principales cambios que se pueden presentar son :

- La inclusión de nuevos productos o líneas

- Incremento en el volumen de las operaciones
- Reacondicionamiento de las instalaciones
- Fraudes y ocurrencia de siniestros
- Cambios de sistema de valuación y control de inventarios
- Devaluaciones e inflación
- Cambios de dirección o de dueños-accionistas
- Cambios de regímenes fiscales-tributarios
- Cambios de sistemas de registro
- Fusiones y Consolidaciones con otras empresas
- En los sistemas operativos y manuales de operación
- Políticas innovadoras emitidas por el consejo de administración
- Cambio de lugar de residencia
- Surgimiento de subsidiarias
- Crecimiento, vía sucursales

### 3.4. Elementos colaboradores

El elemento que tiene mayor importancia dentro de cualquier sistema es el humano, ya que además de formar parte del sistema mismo, es el que se encarga de efectuar la labor de interacción y vigila que todos los demás factores cumplan su cometido.

Dentro de la unidad de auditoría interna esta afirmación toma mayor importancia ya que además de cumplir con características personales debe reunir ciertas aptitudes profesionales, todas necesarias para cumplir satisfactoria y adecuadamente su trabajo.

Por lo cual se toma en cuenta gran cuidado en todas y cada una de las etapas de su desarrollo dentro de la empresa, mismas que van desde su selección, hasta la motivación y evaluación de su rendimiento.

#### 3.4.1. Selección

Desde el momento en que se elige a el personal que colaborará en las labores de auditoría interna se debe buscar que cumpla las características especificadas como -

perfil deseado para efectuar esas funciones. (ver capítulo 2.6 de este estudio).

### 3.4.2. Capacitación y adiestramiento

Quando un auditor es contratado fuera de la compañía o reclutado de la misma, debe recibir primeramente un curso de instrucción acerca de las operaciones principales de la empresa, mismo se puede ser formal o limitarse a la lectura acerca de los objetivos, operaciones, manuales y programas de la compañía.

El siguiente paso consiste en un aprendizaje de las actividades de la unidad de auditoría interna, lo cual se logra mediante la lectura de manuales de operación y de procedimientos aplicables según el tipo de revisión.

La parte final del proceso de entrenamiento se enfoca en la lectura y revisión de papeles de trabajo, -- así como de cédulas estandar y cuestionarios propios de la auditoría interna.

El método general para el entrenamiento dentro de su área de trabajo radica en que primeramente es asigna

do a una fase simple de una auditoría o revisión normal y en donde el auditor encargado trabaja cerca de él, para comentarle que es lo que se pretende con su trabajo, especificándole que la parte que realiza encaja dentro del programa general y, la forma y la forma y lineamientos que seguirá para la culminación del mismo. Cuando el trabajo es concluido, se promueve una discusión con el nuevo miembro, para contestarle preguntas y hacerle sugerencias constructivas.

Se irá obteniendo mayor grado de progreso y avance a medida que sea asignado a otras fases de operación y, la responsabilidad que se le otorgue debe ir en aumento -- disminuyéndole la supervisión.

### 3.4.3. Programación

Para no afectar el desarrollo de las operaciones de la unidad se debe programar cualquier actividad que realicen los elementos, desde su participación en revisiones hasta el ejercer sus prestaciones, como vacaciones, cursos y trabajos especiales. Para ésto se auxiliaran de las gráficas de Gantt y de la planeación general de todo el trabajo de auditoría interna.

### 3.4.4. Evaluación. Reporte de tiempo

De conformidad con los parámetros establecidos - y comparativamente con los demás elementos de la unidad y con los de otras compañías.

Se consideran los siguientes indicadores :

- Aceptación de responsabilidad
- Planeación y organización personal
- Conocimientos técnicos y prácticos
- Relaciones personales
- Habilidad en la obtención de resultados
- Iniciativa en el trabajo
- Actitud hacia el trabajo
- Actitud hacia otras personas
- Dignidad y confianza
- Versatilidad, adaptabilidad y calidad de juicio

En la siguiente página se presenta un cuestionario tipo, para la evaluación del personal.

Empleado : \_\_\_\_\_

Evaluador: \_\_\_\_\_

Evaluación efectuada con base en las auditorías

de : \_\_\_\_\_ a : \_\_\_\_\_

**Instrucciones.**

Deberá evaluarse mediante una marca (X) en la columna que corresponda, la observación sobre la situación del empleado en los aspectos de auditoría. No juzgar por situaciones aisladas sino por períodos completos.

I. Conocimiento y aplicación de principios de contabilidad y normas de auditoría y de las políticas de la empresa.

1. Conocimientos teóricos de contabilidad y técnicas de auditoría
2. Conocimiento de políticas de la compañía
3. Decisión para acercarse a los problemas
4. Iniciativa desplegada para atacar problemas

DEFICIENTE	MEDIA NO	BUENO	EXCELENTE



IV. Habilidad para analizar hechos importantes determinados en auditorías y elaboración de informes

1. Disposición para dedicar tiempo a análisis
2. Habilidad para determinar hechos importantes
3. Habilidad para asimilar el asunto determinado en la forma apropiada
4. Habilidad para redactar informes

V. Efectividad en el trato con el personal

1. Tacto para asegurar cooperación del personal
2. Habilidad para tratar con todo el personal
3. Actitud hacia superiores
4. Aceptación de errores
5. Apariencia y conducta

DEFICIENTE	MEDIANO	BUENO	EXCELENTE

VI. Capacidad para progresar en su trabajo

1. Capacidad para progresar y desarrollarse
2. Interes en el trabajo
3. Comprensión y adherencia a reglas de conducta
4. Tiene marcado interes en los problemas de la compañía y su progreso.

VII. Generales

1. Pone en alto el prestigio de la unidad de auditoría interna y empresa
2. Consciencia en sus gestos de trabajo
3. En una promoción su rendimiento sería :
  - a) Para supervisor
  - b) Para encargado
  - c) Para otro departamen-  
to. \_\_\_\_\_

DEFI- CIEN-	MEDIA NO	BUENO	EXCE- LENTE

De igual forma y conjuntamente con el cuestionario anterior, se debe controlar al personal en cuanto al tiempo que emplea en las revisiones, ésto con la finalidad doble de evaluar su rendimiento y capacidad y de tener elementos de juicio para planeación de auditorías y revisiones posteriores.

Se presenta un modelo del reporte de tiempo empleado semanalmente



### 3.4.5. Actualización

Los auditores internos, como profesionales que son, tienen la definida responsabilidad de mantenerse actualizados en conocimientos técnicos, en conocimiento práctico sobre auditoría y otras disciplinas del ámbito de la Contaduría. Debe tenerse presente las condiciones cambiantes dentro de la compañía que motiven la revisión de programas y técnicas de trabajo para el mejor cumplimiento de los objetivos.

Es recomendable que las compañías impulsen a los empleados a participar en cursos de actualización y renovación, que conlleven a la obtención de recursos y conocimientos para la realización de su trabajo.

Es deseable que dentro del grupo de auditores se cuente con fuentes bibliográficas y documentales, así como suscripciones en revistas técnicas, con las cuales formar una biblioteca para consulta y objetividad en sus juicios.

Se realizaran juntas, conferencias y mesas redondas con lo cual se amplien las perspectivas de conocimiento sobre las características específicas de los trabajos y para uniformar el criterio de aplicación en las pruebas .

### 3.4.6. Motivación y rotación personal

El personal que elabora la planeación de las operaciones de la unidad de auditoría interna debe contemplar - la rotación de puestos, esto con la finalidad de lograr la uniformidad y superación de todos y cada uno de los miembros de la unidad, se puede observar las dificultades desde diferentes enfoques y poder detectar los correctivos necesarios para subsanar esas deficiencias.

También tiene gran importancia el hecho de que - el trabajo del personal se vea correspondido con una serie de motivadores que sin ser erogaciones monetarias necesariamente, si se reflejen en un incremento sensible en la calidad y cantidad del trabajo realizado. Pudiendo ser:

- Menciones especiales
- Días de descanso extra
- Viajes a fin de año
- Promociones
- Incrementos salariales
- Horarios especiales para estudiar

### 3.5. Pasos generales en el trabajo

Teniendo ya programas de trabajo y cuestionarios de evaluación de todas las áreas de la empresa se puede ya señalar una metodología a seguir para el desarrollo del -- trabajo de los auditores internos.

La mencionada cronología técnica establece los -- lineamientos a los cuales se apega todo el personal de la unidad, mismos que van desde una selección del punto a revisar dentro del programa general hast. la elaboración pre via del informe respectivo.

#### 3.5.1. Selección del punto a revisar

De conformidad con la planeación anual que se -- tiene de los trabajos a efectuar y en caso dado de que se presenten trabajos a realizar fuera de programa, se debe -- seleccionar las cédulas estandar a emplear y la parte del programa de trabajo a utilizar, ésto con la idea de que el auditor defina el tipo de trabajo a efectuar y los procedi mientos y pruebas de los que se valdrá para obtener la evi dencia suficiente y competente necesaria para fundamentar su juicio sobre las situaciones detectadas y en su caso pa

ra fundamentar todas las recomendaciones y sugerencias .

### 3.5.2. Justificación de la revisión

El hecho de estar contemplada dentro de los programas de trabajo y cuestionarios, habla ya de una justificación inherente; pero así como está contempladas, también existen revisiones que no están programadas pero que a solicitud expresa de algún ejecutivo se deben efectuar, ante tal situación y mediante la utilización de la forma señalada en los puntos 3.1., se previene la no interrupción de las funciones ya planeadas y se evalúa el beneficio que se presenta en el caso de alterar la programación y obteniéndose un justificante de la modificación y de la revisión en sí.

### 3.5.3. Estudio de la documentación

Una vez seleccionada y justificada la revisión, se procede a realizar un estudio de la documentación que existe en auditoría para cumplir satisfactoriamente la revisión, información que puede ser :

- Reportes anteriores, en caso de existir

- Manuales de procedimientos internos
- Cuestionarios de control interno
- Manuales de la empresa en general y también -  
políticas generales de la empresa
- Correspondencia interna y externa afines
- Programa de auditoría interna

#### 3.5.4. Planeación específica

Como parte integral de todo el trabajo de auditoría interna, cada revisión particular debe ser planeada -- con el mismo cuidado que la general, en virtud de que cumpliendo con los objetivos y metas parciales se logra la -- consecución de la integral.

Para todo lo anterior no se debe olvidar que el auditor siempre debe de mantener un punto de vista gerencial, ya que se manifiesta como los ojos del dueño dentro de su propia empresa.

#### 3.5.5. Presentación con el encargado

Al iniciar la revisión se presenta con el encar-

gado del departamento cuyas operaciones se van a revisar, indicándole manera de aviso, el tema que será revisado y solicitando su información sobre el movimiento general del departamento.

Lo anterior con el objeto de obtener la ayuda de ese funcionario y, mediante su orden, se facilite la información y documentación necesaria, para la elaboración de - el trabajo; y además de evitar que la impresión de aquel - funcionario, sea de que la auditoría la hace a sus espaldas. Para lograr ese objetivo no es necesario hacer mención al programa de trabajo en detalle; únicamente el tema de la revisión y el tiempo aproximado que llevará su ejecución en condiciones normales, sin perjuicio de ser ampliado.

### 3.5.6. Familiarización con operaciones

Independientemente del conocimiento previo general adquirido por el personal en pláticas y juntas, para - efectuar el trabajo debe de familiarizarse con el personal sus funciones y las operaciones que se requiere conocer como parte de la revisión y para obtener un juicio preliminar sobre las condiciones de operatividad y eficiencia en el area

### 3.5.7. Desarrollo del programa

Habiendo obtenido la aprobación, colaboración y conocimiento del área a revisar y de todo su personal, se procede al desarrollo del programa, buscando la obtención de evidencia suficiente y competente de todas las situaciones detectadas tanto favorables como desfavorables.

### 3.5.8. Obtención de conclusiones previas

Con un alto grado de objetividad y con base en el trabajo efectuado, el auditor interno se formulará conclusiones previas, como producto de su trabajo

### 3.5.9. Elaboración del reporte previo y discusión con el encargado

Todo trabajo de auditoría siempre será discutido con el encargado del departamento revisado, con la idea de tomar en cuenta su opinión, ya que, como conocedor especialista del área podrá aportar juicios y sugerencias para complementarlo y vislumbrar la factibilidad de aplicación y de presentación. (ver capítulo No. 5).

### 3.6. Programa de trabajo

El programa de auditoría interna es una relación pormenorizada que comprende las funciones de la empresa -- que deben ser auditadas regularmente, sirviendo asimismo -- de patrón de medida y control del desarrollo y logro de -- los objetivos fijados con el mismo.

El programa permite conocer el campo de acción -- del auditor interno, sirve para conocer el grado de avance de la actividad del auditor interno y sirve de herramienta para que el auditor esté en posibilidad de conocer las --- areas a cubrir con su trabajo, la oportunidad al elaborarlo y vigilar el grado de avance en el mismo para el logro de sus objetivos.

Dentro del programa de trabajo y en todas las actividades que realice el auditor interno debe cumplir con los principios de contabilidad y las normas de auditoría -- aplicables a su trabajo, así como se valdrá de las técni--cas de auditoría para obtener la evidencia suficiente y -- competente necesaria para la fundamentación y soporte de -- las recomendaciones y sugerencias encaminadas a la eficien--cia y eficacia operacional dentro de la empresa, fin último del auditor interno.

Una efectiva auditoría depende del auditor, no de los programas. El auditor debe desarrollar su propio programa para conocer las necesidades de cualquier departamento operativo de la compañía donde desarrolla su trabajo

El programa de trabajo de los auditores internos dentro de la tienda de autoservicio se enfocan a tres objetivos de aplicación de las revisiones :

1. Administrativamente, se refieren a la evaluación de la empresa, tomando en cuenta la estructura, la organización y los sistemas de autorización aplicables

2. Financieramente, se refieren a la evaluación de la empresa, tomando como patrón los controles contables así como los informes que de la misma emanen, así como el grado de confianza que sobre de ellos se pueda tener.

3. Operacionalmente, se refieren a la evaluación de la empresa, en lo cual se determina el grado de eficiencia y eficacia con el que se realizan las actividades.

En las páginas siguientes se presenta un modelo de programa de trabajo para tiendas de autoservicio.

PROGRAMA DE AUDITORIA INTERNA A C T I V I D A D E S	FRECUENCIA	ADMVA.	OPERA.	FINAN.
Organización General	Anual	XX		
Políticas, Actas y Poderes	Anual	XX		
Manuales de operación general	Anual	XX		
Procedimientos generales de autorización	Anual	XX		
Caja(s) y Disponibles en bancos	Constante		XX	XX
Inversiones	Trimestral		XX	XX
Crédito y cobranzas	Anual	XX	XX	
Cuentas por cobrar	Semestral		XX	XX
Inventarios y Costo (Sistema detallistas)	Cuatrimes.		XX	XX
Almacenes y exhibición	Mensual		XX	
Activos fijos	Anual	XX	XX	XX
Pagos anticipados y seguros	Anual		XX	XX
Otros activos o derechos	Anual			XX
Afiliadas y sucursales	Semestral		XX	XX
Compras y cuentas por pagar	Bimestral	XX	XX	XX
Compras generales (diferentes al giro)	Cuatrimes.		XX	

PROGRAMA DE AUDITORIA INTERNA A C T I V I D A D E S	FRECUENCIA ADMVA. OPERA. FINAN.			
Servicios ( a todos los dptos, de la empresa)	Cuatrimes.		XX	
Pasivos acumulados	Anual			XX
Impuestos por pagar	Semestral			XX
Obligaciones e informes con depend. gubernam.	Anual		XX	XX
Contingencias	Anual			XX
Otras obligaciones y pasivos	Anual			XX
Ventas e ingresos	Mensual	XX	XX	XX
Otros ingresos	Semestral		XX	XX
Gastos de operación	Semestral		XX	XX
Publicidad y promociones(imagen)	Semestral	XX	XX	XX
Capitalización y distribución de resultados	Anual	XX	XX	XX
Nominas y personal	Bimestral	XX	XX	XX
Prestaciones, supervisión y motivación	Anual	XX	XX	XX
Financiamientos y obtención de recursos	Trimestral	XX	XX	
Control presupuestal	Trimestral		XX	
Análisis Financiero	Anual	XX	XX	

PROGRAMA DE AUDITORIA INTERNA A C T I V I D A D E S	FRECUENCIA	ADMVA.	OPERA.	FINAN.
Planeación fiscal-financiera	Semestral	XX	XX	
Registro y procesamiento de datos	Semestral	XX	XX	XX
Informes, reportes y estadísticas	Semestral	XX	XX	
Planeación de las actividades de la unidad	Semestral			
Capacitación al personal de la unidad	Semestral			
Vacaciones y prestaciones al personal	Anual			

Con el listado anterior se obtiene lo siguiente:

- a) La identificación de las funciones, cuentas o departamentos que se van a auditar mediante su identificación en las actividades.
- b) La frecuencia indica el número de veces que se debe auditar cada función. Así se puede ver que la mayoría de los renglones a revisar se han marcado con una frecuencia deseable de una vez al año.
- c) La últimas tres columnas indican el tipo de revisión que se debe realizar en las actividades de la empresa.

La segunda parte del programa se establece una relación entre la magnitud de trabajo que va a representar alcanzarlo -como meta ideal- y las posibilidades reales de su ejecución en función a los factores : tiempo y recursos humanos. La realización efectiva de un programa estándar se logra, en consecuencia, mediante la conjunción de los dos elementos básicos.

El factor tiempo se refiere a un sumario de los días hábiles disponibles en cada año natural; mientras que el factor humano se representa por la fuerza de trabajo, - según las necesidades de la empresa. (Véase sig. página).

NOMBRE DE LA COMPAÑIA  
PROGRAMA DE AUDITORIA INTERNA 1983.

<u>MES</u>	<u>DIAS AL MES</u>	<u>HORAS HABIL.</u>	<u>CANTI. PERSO.</u>	<u>DIAS HOMBRE</u>	<u>DEDUC.</u>	<u>NETO.</u>
Ene	21 (x)	08 (x)	05	= 840		D
Feb	20	08	05	800		I
Mar	22	08	05	880		S
Abr	18	08	05	720		P
May	21	08	05	840		O
Jun	22	08	05	880		N
Jul	21	08	05	840		I
Ago	23	08	05	920		B
Sep	20	08	05	800		L
Oct	21	08	05	840		E
Nov	20	08	05	800		S
Dic	21	08	05	840		
	<u>250</u>	<u>08</u>	<u>05</u>	<u>10000</u>	<u>1500</u>	<u>8500</u>

Resumen de Deduciones :

- Auditorías no programadas	200
- Revisiones de informes y papeles	200
- Vacaciones (5 per. 10 d. 8 h.)	400
- Planeación y asignación	200
- Capacitación	200
- Viajes a sucursales y filiales	200
- Contingencias	100
	<u>1500</u>

Además del programa señalado, se incluye un programa general de aplicación a todas y cada una de las revisiones a efectuar, el cual incluye aplicación general de los procedimientos de auditoría, así como un estudio general del sistema de control interno (general de aplicación a toda la empresa). Lo cual se muestra en las páginas siguientes .

NOMBRE DE LA COMPAÑIA  
 PERIODO REVISADO  
 PROGRAMA DE AUDITORIA INTERNA

INDICE :	
FECH INIC	
ELABORA :	
REVISIA :	

GENERALES	HACE	TIEMPO	OBSERVAC
		PRES	REAL
<p>I. CONTROL INTERNO</p> <p>Utilize método descriptivo para señalar :</p> <p>a) La organización de la empresa</p> <p>b) Directores, apoderados y sus funciones</p> <p>c) Empleados y sus funciones</p> <p>d) Descripción del sistema contable</p> <p>e) Control de compras</p> <p>f) Control de ventas</p> <p>g) Control de inventarios</p> <p>h) Control de ingresos y egresos</p> <p>i) Formas de financiamiento</p>			
<p>II. EXAMEN GENERAL</p> <p>1. Revisar archivo permanente y los papeles de trabajo del ejercicio anterior</p> <p>2. Poner al corriente el archivo permanente</p> <p>3. Obtenga o prepare la balanza de comprobación que contenga :</p> <p>a) saldos iniciales</p> <p>b) movimientos</p> <p>c) saldos finales</p> <p>d) firma del contador o funcionario responsable</p>			
<p>III. PROCEDIMIENTOS</p> <p>Los siguientes procedimientos deberán observarse en todos los papeles de trabajo y revisiones :</p> <p>1. Revisión de control I.</p>			

NOMBRE DE LA COMPAÑIA  
 PERIODO REVISADO  
 PROGRAMA DE AUDITORIA INTERNA

126

INDICE :
TECH INIC
ELABORA:
REVISIA :

GENERALES	HACE	TIEMPO		OBSERVAC
		PRES	REAL	
relativo al area (v.10)				
2. Verificación de saldo contra balanza				
3. Suma de verificación de auxiliares contra la cuenta control				
4. Indicación del significado de las marcas				
5. Asentar en el programa las iniciales de quién preparó y revisó en trabajo				
6. Revisar el programa para cerciorarse de que se han cumplido con los procedimientos y técnicas señalados				
7. Asentar en los papeles de trabajo los comentarios al control administrativo o contable, según sea el caso				
8. Asentar al pie de las cédulas las fuentes de información				
9. Proponer las sugerencias, correcciones, ajustes o reclasificaciones, que se estimen pertinentes				
10. Evaluar los sistemas de autorización, supervisión, control y registro de todas las actividades del area.				

NOMBRE DE LA COMPAÑIA  
 PERIODO REVISADO  
 PROGRAMA DE AUDITORIA INTERNA

INDICE :	
FECH INIC	
ELABORA :	
REVISAR :	

GENERALES CUESTIONARIO DE CONTROL	SI	NO	NO APLI	OBSERVAC
1. Incluye el archivo permanente la última gráfica de organización de la empresa ?				
2. Se encuentren señaladas correctamente las funciones de empleados y directivos ?				
3. Se utilizan instructivos en todos los departamentos ?				
4. Se encuentran las funciones de los siguientes departamentos, completamente separadas ?				
a) Ventas				
b) Compras				
c) Cajas (gral y tiendas)				
d) Crédito y cobranza				
e) Contabilidad				
5. Son los auditores internos independientes de las personas o deptos. sujetos a sus revisiones y evaluaciones ?				
6. El alcance asignado por auditoría interna para cada departamento, es adecuado ?				
7. Los auditores internos se guían y dan cumplimiento al programa de trabajo escrito				
8. Los auditores cumplen los programas de entrega de los informes escritos ?				
9. Todo el personal de la empresa, que tiene un puesto de responsabilidad, está convenientemente afianzado ?				
10. Todo personal que tiene un puesto de responsabilidad está obligado a tomar vacaciones ?				
11. El personal que disfruta de vacaciones es substituido				

NOMBRE DE LA COMPAÑIA  
 PERIODO REVISADO  
 PROGRAMA DE AUDITORIA INTERNA

INDICE:
FECH INIC
ETABO :
REVISAS:

GENERALES CUESTIONARIO DE CONTROL	SI	NO	NO APLI	OBSERVAC
12. por alguien durante su ausencia, eficientemente ? Esta prohibida la selección y reclutamiento de personal que guarde algún parentesco con el de la empresa y, en su caso, se evita su selección ?				
13. Los registros de las operaciones, así como de todas las actividades de cada departamento : a) Son los adecuados ? b) Se llevan al día ? c) Se revisan al día ?				
14. Se encuentran bajo control presupuestal los costos y gastos de la empresa en general y de cada depto. ?				
15. Se hace revisión periódica de seguros y fianzas por algún funcionario autorizado?				
16. Todos los registros de las operaciones, así como todas las actividades de la empresa son explicados, comprobados y autorizados oportunamente y adecuadamente ?				
17. Se sigue la práctica de registrar y controlar los ingresos y egresos, de modo que la contracuenta de tal modo que la contracuenta de caja sea siempre una cuenta de balance ?				
18. Las acciones, certificados, obligaciones, inversiones y contratos están controlados convenientemente ?				

CAPITULO 4.

Implantación del Sistema

#### 4.1. Oportunidad en la implantación

Para que el sistema funcione en forma adecuada, es conveniente que sea implantado en determinado período, en el cual, no se vean afectadas de manera negativa, todas y cada una de las actividades de la empresa, además de lograr la colaboración de todos los miembros de la organización.

Existen tres enfoques diferentes que se toman en cuenta para precisar la mejor oportunidad en la implantación y, como resultado el mejor funcionamiento del mismo.

##### 4.1.1. Actividades comerciales

De conformidad con la actividad específica que se realiza dentro de el autoservicio y al tipo de productos que se distribuyen, se toman en cuenta que las funciones pueden ser de tres tipos :

##### 4.1.1.1. Cíclicas

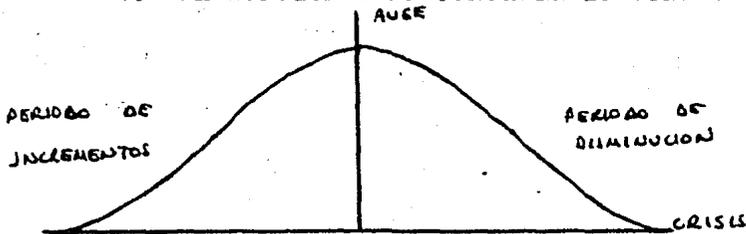
Dentro de la actividad comercial se cumplen ci--

los de operación, mismos que pueden ser :

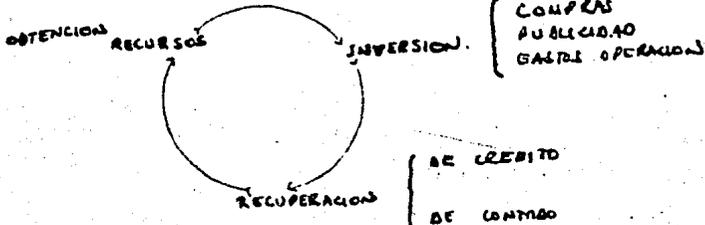
- Diario
- Semanal
- Mensual
- Estacional
- Semestral
- Anual
- Por varios años

Los tipos de ciclos que se cumplen pueden ser de dos tipos :

1. En función a la cantidad de ventas



2. En función a recuperación y rotación



#### 4.1.2. Actividades administrativas

De igual forma que en las comerciales, dentro de las actividades administrativas se ven influenciadas por ciclos de operación que deben cumplirse, entre otros son :

- Cierres de mes
- Cierres de ejercicio
- Cierres de auditoría
- Meses previos a la presentación de las declaraciones anuales
- Período de inventario

Vacaciones de funcionarios y empleados

#### 4.1.3. Actividades contingentes

También existen situaciones que afectan directamente las operaciones tanto de índole comercial, como el administrativo y, que en muchos casos no se pueden prevenir, pudiendo ser :

- Siniestros y accidentes
- Huelgas internas o externas dentro de la comunidad y agrupaciones a las que se pertenesca.

- La presencia de autoridades gubernamentales - para realizar alguna revisión ( auditoría, reparto de utilidades, precios, riesgo del seguro social, etc.) .

Toda esta serie de factores se consideran para - optimizar la implantación del sistema, sin alterar en la - medida de lo posible, la operación diaria de la empresa.

#### 4.2. Presentación

Es importante que el trabajo sea presentado y ~~es~~ que cumpla ciertas características para que llegue al resultado deseado.

##### 4.2.1. Escrito-mecanografía

Desde la organización de la unidad de auditoría interna y los lineamientos normativos dentro de la misma, hasta programas de trabajo y cédulas estandar deben obrar por escrito y en poder del auditor interno, así como la - cantidad de duplicados necesarios para el número de revisiones a efectuar, contempladas en la planeación y en los programas de trabajo a cubrir.

#### 4.2.2. Fechas para comentarlo

Para que el trabajo del auditor interno sea realizado con efectividad y eficiencia se comentará toda resolución en cuanto al programa de trabajo y al sistema en sí que se utilizará en el período siguiente.

Toda labor del auditor debe estar respaldada por los miembros del consejo de administración y los directivos de la misma, los cuales se enteran con un lapso de anticipación que fructua entre uno y dos meses, para que lo puedan comentar y revisar con oportunidad.

#### 4.2.3. Correcciones y modificaciones

Después de la revisión que realizan los directivos de la empresa de programas y procedimientos a utilizar durante el año siguiente, se comentan para coordinar la labor de la empresa con la de la unidad de auditoría interna y en caso de ser necesario, efectuar las correcciones convenientes en cuanto a entregas de trabajos preliminares y finales, áreas de aplicación, alcance y oportunidad de las pruebas a utilizar, forma de ejercer el presupuesto destinado y cumplimiento de objetivos de la unidad.

## 4.2.4.

## Aceptación

Despues de realizar todas las correcciones requeridas y obtenido la aceptación de los directivos de la empresa, se procede a realizar la mecanografía o impresión de los programas de trabajo, de los paquetes y guías de procedimientos a utilizar, así como a la distribución de los mismos entre las personas quienes tengan ingerencia directa, ya sea para control, supervisión o para trabajar con éstos.

#### 4.3. Notificación a todo el personal

Como parte primordial en la implantación del sistema y, para obtener el resultado esperado, se requiere la colaboración de todos y cada uno de los elementos de la empresa y, en función a el nivel jerárquico de las personas, se determina la responsabilidad compartida que se requiere para que la unidad de auditoría interna cumpla su cometido y logre sus objetivos.

##### 4.3.1. Juntas

Dentro de los medios de los cuales se vale el auditor interno para dar a conocer los proyectos o resultados de su trabajo se encuentran las juntas.

Las reuniones se realizan en grupos homogéneos - en función al nivel que ocupen dentro de la empresa y sobre todo con los centros de decisión, desde directores, gerentes de área, hasta jefes y supervisores de departamento.

El enfoque inicial radica en dar a conocer los planes de trabajo, los programas y en segundo término, la colaboración que tendrán dentro de las revisiones y enmar-

cando que el logro de los objetivos institucionales conlleva a la obtención de los personales y que de ninguna manera se va a interferir en sus funciones o actividades, sino por el contrario, se busca la forma de mejorar la operatividad y maximización de resultados.

#### 4.3.2. Presentación de los elementos.

Una situación que de presentarse acarrea resultados muy positivos, consiste en la presentación del que formará parte de la unidad de auditoría interna.

Lo cual se traduce en establecer desde un principio un ambiente positivo y lograr la colaboración de los elementos con los cuales se tendrá nexos.

#### 4.4. Aviso y punto de partida.

Una vez que todos los elementos de la empresa -- han sido notificados y puestos al tanto de la existencia y de los pormenores de operación, se notifica por escrito, - mediante una circular o memorandos, firmados por el director general, a todo el personal que con determinada fecha se inicia la labor de los auditores internos de la empresa exhortandoles una vez más, a colaborar con ellos.

#### 4.4.1. Delimitación de responsabilidad.

El notificar el inicio de las operaciones de la unidad es importante además porque se delimita su responsabilidad y sus obligaciones, sobre todo en lo concerniente a :

- Confidencialidad en la información que maneja
- Seguridad y custodia de documentación e informes.
- Plazos para entrega de trabajos parciales

#### 4.4.2. Ubicación física en la empresa

Debe existir físicamente un lugar en donde precisar y localización de los elementos de la auditoría, en el cual se les puede realizar consultas, a donde dirigir documentación y en donde tienen su centro de operación.

De igual forma está destinado para tener archivos, expedientes, biblioteca y en donde se discuten los asuntos en relación a las revisiones efectuadas y en donde realizan la aplicación de procedimientos de cierre y formulación de informes.

CAPITULO 5.

Comprobación del Sistema

### 5.1. Cumplimiento de objetivos

La parte más importante de comprobar el sistema consiste en verificar que cumpla los objetivos para los cuales fue creada y que consecuentemente justifique su existencia y creación.

Como se mencione en el primer capítulo, el auditor interno debe buscar el cumplimiento de los objetivos de la empresa que se constituyen como los propios dentro de su actividad.

Se señala que un objetivo es la manifestación actual de lo que se desea alcanzar en el futuro y desde el punto de vista de la unidad de auditoría interna debe otorgarse un servicio profesional, útil y oportuno a la administración de la empresa conducente a optimizar la eficiencia y eficacia operacional, así como ejercer un control adecuado sobre todos los bienes de la empresa.

## 5.2. Detección de deficiencias

Las deficiencias que se encuentran durante el trabajo del auditor interno pueden ser determinadas de dos formas :

- Las que se encuentran durante el trabajo realizado y que fueron las que originaron la revisión
- Las que se detectan durante alguna revisión, pero que no fueron la causa de ésta.

La forma general para determinar las deficiencias dentro de los controles de la empresa se encuentra en los papeles y programas de trabajo, así como en los cuestionarios de control interno que se apliquen, en los cuales se marcan con algún índice distintivo el hallazgo de alguna irregularidad.

En segundo término, se reverifya mediante la comparación de la situación vigente contra el patrón operativo sobre el cual se debió realizar la actividad, de lo cual se desprende la obtención de un listado enunciativo sobre toda anomalía detectada.

Acto seguido se debe ratificar la existencia de los problemas, mediante comentarios con las personas directamente involucradas. Es conveniente asegurarse que se trata de problemas cuya solución es factible, esto porque --- existen técnicas disponibles para ello.

Como último paso dentro la detección de irregularidades se inter-relacionan los problemas encontrados -- con los que pudieron encontrarse en otras áreas y asegurarse que las alternativas de solución propuestas no generan mayores o más complejos problemas.

Cabe hacer mención que la labor del auditor interno no consiste en detectar deficiencias, pero si tiene la obligación de contribuir a lograr la eficiencia y eficacia de los controles existentes y si para ello debe corregir irregularidades, debe hacerlo.

#### 5.2.1.

#### Ubicación y control

Las deficiencias son marcadas en los papeles de trabajo de los auditores y referenciadas a cédulas estándar en las cuales se especifica su ubicación, el concepto, el efecto que están produciendo y su cuantificación.

La forma de controlarlas es mediante ésta cédula

DEFICIENCIAS		INDICE :	
REFEREN	C O N C E P T O	COMENTADOS	INFORME
ELABORA :			
REVISION:			

### 5.3. Recomendaciones

Las recomendaciones que el auditor interno presente en su reporte, serán la culminación del trabajo desarrollado; por lo que se debe tener especial cuidado al formularlas. Deben reunir requisitos propios de redacción y sobre todo contendrán las medidas que en caso dado, se deban tomar, para solventar la deficiencia. Por lo cual cada recomendación deberá estar basada en un hecho determinado, el cual estará debidamente presentado en los anexos de el informe y especificado claramente en el texto del mismo.

Durante el desarrollo de su trabajo y al finalizar el mismo, el auditor debe medir la importancia de los hechos que él ha juzgado sujetos a modificación y de acuerdo con esa importancia el propio auditor podrá omitir recomendaciones, de tal manera que lo incluido en el reporte o informe sólo será lo de mayor impacto y trascendencia.

También se podrá valer de otros medios de menor importancia para hacer mención a aquellas sugerencias de las cuales no se especifiquen en el informe, pero que con las cuales se logran eficiencia y eficacia de fondo y no de forma, como las del reporte del auditor mismo.

Otra de las ventajas de seguir la práctica anterior, es que el o los funcionarios responsables de llevar a cabo las recomendaciones, apreciarán el buen juicio del auditor para medir los problemas de la compañía, evitando poner en evidencia escrita, a dichos funcionarios, por situaciones de menor importancia; de igual forma se continúan las tendencias sobre de que el auditor interno no debe buscarse más que en el beneficio de la empresa y de que la mejor forma para realizarlo, es efectuando una labor callada pero efectiva.

#### 5.4. Informe de auditoría interna

Al producto final de la auditoría interna se denomina "Informe de auditor". El auditor se dá a conocer al emitir su reporte, el cual es un documento formal, oportuno, exacto, imparcial, claro y objetivo y que por sus características permita el acceso a las fuentes de información mencionadas en el cuerpo del mismo.

##### 5.4.1. Objetivos

El fin de los reportes es el de informar el estado de las cosas a personas interesadas, para lograr la coordinación de esfuerzos y tener bases sólidas sobre las cuales administrar la empresa.

El auditor debe recibir la definición clara y precisa de los objetivos de lo que de él se requiere. Por lo cual no debe incluir algo que no le ha sido solicitado a menos que sea de especial importancia.

El informe de auditoría interna es la parte de mayor importancia del trabajo, en virtud de ser el producto terminado y lo único que contribuye a lograr eficiencia

y eficacia operacional en las actividades de la empresa.

Con el informe es con lo único que se justifica la existencia dentro de la empresa de todo el equipo de auditoría interna. Es lo que se conoce de su trabajo

#### 5.4.2. Formato y contenido

El informe del auditor interno es flexible y esta superditado a el resultado del trabajo elaborado, pero en forma general el contenido del mismo se puede resumir - en los siguientes puntos :

1. Introducción. En este párrafo se enmarca - la justificación del trabajo, va dirigiendo se al lector y precisando los objetivos del mismo o las instrucciones que se le giraron al auditor para su cumplimiento.
2. Alcance. Se habla someramente de la profundidad de las investigaciones, las areas que se han examinado y evaluado, una descripción de las técnicas empleadas, así como la actividad interdisciplinaria dentro de la - que se laboró.
3. Limitaciones. En algunos casos se presen--tan situaciones que le impidan concluir satisfactoriamente su labor, como son : falta de cooperación del personal, registros - contables sin actualizar, huelgas, etc.

4. Resultados. En esta sección se detallan -- los resultados del trabajo efectuado, cuidando dejar perfectamente claras las afirmaciones y soportando las aseveraciones que se presentan.
  
5. Sugerencias. Como corolario del trabajo desarrollado, se presentan las recomendaciones pertinentes para lograr la eficiencia y eficacia operacional, mismas que estarán en congruencia con los resultados reportados.

Es muy importante que dentro del cuerpo del informe se mencione en el mínimo de hojas posibles, la parte relevante del trabajo y para complementar la información y consultas un legajo o file con los papeles sobre los cuales se soporte la información en el informe final.

Al inicio de este inciso se mencionó la flexibilidad del informe del auditor interno y la cual está en función a el tipo de trabajo solicitado, efectuado y a las conclusiones a las que se haya llegado al final del mismo. La justificación del trabajo y la forma de presentarlo obedecerá a tres razones :

- Revisión y cumplimiento de puntos incluidos - en el programa de trabajo del auditor
- Cumplimiento de puntos solicitados por algun directivo y que no estan incluidos en el programa de trabajo
- Informe de puntos no solicitados y no incluidos en los programas de trabajo, pero que por su importancia requieren ser notificados a la dirección en la empresa.

Es importante que sea elaborado bajo el principio de las excepciones, estableciendose que todo está bien excepto algo y hacer mención a la deficiencia detectada, - como por ejemplo :

Del flujo de información de caja todo es adecuado y conveniente a excepción de que existe parentesco dentro del tercer grado de la cajera general y la persona encargada de cobros en una caja de tienda. Ante tal situación se debe de tomar las siguientes opciones :

- a) No contratar personal enparentado
- b) Cambiar a alguna de las dos personas a algún puesto en el cual no tenga ingerencia directa sobre efectivo, como en devoluciones.

De igual forma el contenido del informe debe jerarquizarse, dando prioridades en orden decreciente, estableciendo el grado de importancia y el impacto que tenga sobre las operaciones de la empresa; como por ejemplo

1. La obtención de mejores condiciones de compra de mercancía, y
2. La obtención de un listado de adquisiciones de activo fijo por período.

Dentro del autoservicio se establece la venta al más bajo precio, lo cual se logra buscando optimas condiciones de compra a proveedores, mientras que la obtención del listado de activo fijo puede pasar a segundo término, en virtud de poderse obtener en cualquier momento y al poco movimiento que tiene en empresas comerciales.

El informe de auditoría puede ser, en función a su contenido, de varios tipos :

- a) Obedeciendo a su area de aplicación
  - Departamental
  - Por area general
- b) Obedeciendo a su profundidad
  - Detallado

- General

c) Obedeciendo a su temporalidad

- Parcial

- Final

Las clasificaciones mencionadas obedecen al tipo de trabajo efectuado o solicitado por directivos de la empresa y por lo mismo la distribución de los papeles e informes del auditor interno deben ser manejados con extremo cuidado, en referencia a su confidencialidad. El destino que se les de a los resultados obedece a las características del mismo, pudiendo ser dirigido a :

- Asamblea de accionistas
- Consejo de administración
- Dirección general
- Comisarios
- Direcciones de area
- Auditoría externa
- Departamento o sección involucrada
- Archivo de auditoría interna

No se deben distribuir copias que no sean utilizadas o que vayan a ser utilizadas para perjuicio de la empresa.

### 5.4.3. Modelo propuesto.

Como se menciona en párrafos anteriores el formato del informe de auditoría obedece al origen de la revisión. El informe debe ser presentado en hojas membretadas de la compañía, haciendo mención al tipo de informe de acuerdo a las clasificaciones sugeridas y dirigido al consejo de administración (por ser ésta la unidad a la cual debe reportar) y al departamento afectado.

En las hojas siguientes se presentan tres modelos de informes en los cuales se hace mención a las posibilidades para su presentación y formulación:

1. Como solución a algún punto del programa de trabajo
2. Como respuesta a alguna solicitud expresa de algún ejecutivo de la empresa
3. Como resultado conjunto de algún trabajo después de haber efectuado cierta revisión.

Cía. \_ \_ \_ \_ \_

Fecha

CONSEJO DE ADMINISTRACION  
Señores miembros :

En solución al punto número 1 del programa de trabajo, referente al efectivo en caja y bancos, en el cual se evalúa lo adecuado de su manejo y control, se determinó lo siguiente :

1. Se revisó el memorandum descriptivo del control interno, se realizó una serie de tres arquezos a la caja general, se verificó el depósito de la cobranza de cajas de línea y de isla en su totalidad y la integración de todo el corte de ventas diario durante la última semana de diciembre

2. Como resultado de la revisión efectuada se desprende: el sistema de control interno es adecuado con las salvedades de que no se hacen frecuentemente arquezos a la caja general, la existencia de parentesco entre una cajera de línea y la cajera general y de que se estén aceptando cheques postdatados en las cajas.

3. Ante la problemática mencionada se sugieren algunas medidas correctivas y en su caso, -

las consecuencias de las mismas.

- a) Practicar aleatoriamente arqueos a las cajas y en especial a la general; en caso de no realizarlos las personas encargadas de la custodia pueden realizar alguna malversación de los fondos.
- b) Primeramente no aceptar a partir de la fecha, personal que tenga alguna ingerencia con el que ya labore en la misma, para evitar colusión y encubrimiento de actos ilícitos, así como ineficiencias operativas.
- c) No aceptar cheques postdatados en las cajas, para evitar gastos posteriores por comisiones, por cobranza -- extraordinaria y a la vez el disminuir la disponibilidad inmediata por el rechazo de documentos al presentarlos para su cobro.

Agrediendo de antemano la atención que se sirvan prestar al presente y en espera de sus comentarios al respecto, nos reiteramos sus s. s.

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA  
Auditor Interno

c.c.p. Dirección administrativa, gerencia de tienda y contaduría general.

Cía. \_ \_ \_ \_ \_

Fecha

CONSEJO DE ADMINISTRACION  
Señores miembros :

En respuesta a su atenta del pasado 25 de octubre, en la cual se solicitó la revisión de la función de compras y cuentas por pagar, se obtuvieron los siguientes resultados :

1. Se revisó el memorandum descriptivo del control interno, se elaboró una serie de arreglos de documentación, se realizaron pruebas sobre la recepción y valuación de las entradas de mercancías, la oportunidad en la aplicación de las listas de precios y el tratamiento que se les dá a facturas de productos en oferta o sin cargo y la programación de pagos de acuerdo a las condiciones de pago de cada proveedor.

2. Dentro de la evaluación efectuada se pudo obtener evidencia en cuanto a lo adecuado de el sistema de control interno y sobre el sensible retraso en la información que se recibe en contabilidad y pagos de la dirección comercial en cuanto a autorización de cambios de precio, descuentos y bonificaciones a aplicar en pagos próximos. Lo anterior se refleja en una constante improvi

sación, en un marcado detrimento de la imagen de la compañía hacia el exterior y en ocasiones en el tener que disponer de efectivo para liquidar operaciones que en caso de -- realizar con oportunidad nos ubieran reportado cierto margen de utilidad, por el aprovechamiento de descuentos y bonificaciones por pronto pago y volúmenes de operación.

3. Se sugiere la institución del sistema de correspondencia interna por memorandum en el -- cual las gerencias de tienda y contabilidad, así como la -- dirección comercial estén enterados de todos los movimientos relacionados con autorizaciones de precios, cambios de línea y en su caso condiciones de operación; también es importante contar con personal capacitado para agilizar la -- tramitación de pagos, así como contar con una planeación -- adecuada de las actividades para no retrasar los pagos, lo cual se logra con una adecuada programación de los mismos.

Agradeciendo de antemano la atención -- que se sirvan prestar al presente y, en espera de sus comentarios al respecto, nos reiteramos sus s. s.

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA  
Auditor Interno

Cía. \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

CONSEJO DE ADMINISTRACION  
Señores miembros :

Como resultado de la evaluación de el sistema de cuentas por pagar realizada en (fecha) y del control del disponible en (fecha) se pudo observar una serie de deficiencias, las que a continuación se especifican :

No existe un vínculo entre las operaciones de compra y el disponible en efectivo en bancos - con el que se cuenta. Lo anterior es reflejo de el no estar ejerciendo el adecuado control presupuestal; las compras efectuadas son superiores al presupuesto y las existencias rebasan el stock fijado, lo que consecuentemente origina restricciones para la liquidación de pasivos a corto plazo y, si la situación no se ha acentuado más es debido a que las ventas se han logrado mantener a niveles mínimos deseables.

Para solventar las anomalías señaladas, se presenta una serie de correctivos, a saber :

- a) La implementación de un sistema adecuado de autorización de compras en cual se someta a autorización por perso-

nal que forma parte del comite presupuestal, esto con la idea de no rebasar los limites de disponibilidad en efectivo y mantener un stock de existencias en exhibición constante.

- b) Aplicación de estudios de costo de capital, para la evaluación y conveniente aceptación de los ofrecimientos de descuentos por pronto pago a proveedores.
- c) Ofertar el producto de lento movimiento u obsoleto, que nos está generando gastos de almacenaje y control del mismo, pudiendo disponer de esas erogaciones a operaciones que redituen mayor beneficio. Consultar con dirección comercial sobre el estructurado de paquetes promocionales, lo que además genera la obtención de ingresos con los cuales ya no se cuenta, al realizar inventarios obsoletos.

En espera de sus comentarios al respecto, solo nos resta reiterarnos sus seguros servicios.

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA  
Auditor Interno

5.5. El auditor y su responsabilidad en -  
el informe de auditoría interna

De conformidad con el postulado V del código de ética: " El licenciado en contaduría siempre aceptará una responsabilidad personal por los trabajos llevados al cabo por él, o realizados bajo su supervisión".

Por tanto, la responsabilidad reside en informar sobre los problemas determinados y sugerir posibles soluciones.

El establecimiento de las medidas correctivas, - queda fuera del alcance del trabajo del auditor interno.

La solución de los problemas es responsabilidad directa de la administración de la entidad y, al auditor - interno le corresponde coordinar y supervisar el establecimiento de los cambios y cerciorarse del adecuado funcionamiento de los correctivos.

Al auditor le corresponde además, para cumplir - en mejor forma su función social, evaluar exhaustivamente las ventajas de intervenir directamente en el establecimiento de los cambios propuestos.

CONCLUSIONES

La auditoría interna y los servicios de autoservicio son elementos representativos de la sociedad actual; así, mientras la auditoría interna responde a las necesidades de control y optimización de recursos, el autoservicio se constituye como la forma más cómoda y eficiente de productividad, en cuanto a comercialización se refiere.

La auditoría interna es un control que se ejerce sobre los controles de la empresa. Es un servicio profesional y que forma parte del sistema de control interno de la empresa. Consiste en la revisión de todas las actividades y persigue el desarrollo de toda la organización.

La implantación del sistema consiste en la instrumentación de elementos que conlleven a el logro de objetivos generales y específicos. Para lo cual se sigue una metodología, tanto para la implantación en sí, como en el trabajo que se desarrolla dentro de la unidad de auditoría interna el cual conduce a la detección de fallos y deficiencias y el sugerimiento de recomendaciones y correctivos que los eliminen y mejoren la eficiencia y eficacia de operación dentro de la institución.

El auditor interno es un profesional de la Contaduría que actúa interdisciplinariamente con todos los miembros

bros de la empresa y del exterior, quien actua en todo momento con mentalidad del dueño en su búsqueda constante de mejorar su empresa.

La labor del auditor interno se fundamenta en el conocimiento y aplicación de principios de contabilidad, de las normas de auditoría y de la empresa. Las herramientas que emplea son las técnicas y procedimientos de auditoría, así como los programas de trabajo, los cuestionarios y las gráficas de Gantt. De las cuales las primeras son de aplicación general, mientras que los cuestionarios y el programa de trabajo se individualizan en función a las características de cada negocio.

El sistema contempla flexibilidad para cuando se presentan situaciones imprevistas o se llevan a cabo modificaciones dentro del ambito administrativo, comercial, gubernamental o contingente.

El elemento humano se constituye como el más importante para el logro del buen funcionamiento del sistema por ser el nexo entre los demás componentes y por ser el propio medio de lograr los objetivos trazados.

Para la implantación del sistema es necesario --

tomar en cuenta fechas y épocas en las cuales no se afecte la actividad de la empresa. La labor de auditoría interna mientras más pase desapercibida, mejores resultados se obtendrán.

El conocimiento general de la forma de como trabaja auditoría por parte de todos los miembros de la empresa conlleva a lograr colaboración por parte de éstos y consecuentemente mejores resultados.

El sistema siempre será conducente al logro de los objetivos de la empresa y del propio sistema.

El fin principal de la auditoría interna dentro de la tienda de autoservicio es el de asistir a la dirección y al consejo de administración por medio de sus recomendaciones, las cuales están basadas en revisiones de las diferentes áreas de la empresa. Para garantizar el mejor resultado de su trabajo requiere de apoyo y respaldo de los niveles jerárquicos más altos de la empresa.

La metodología general del trabajo del auditor se resume en tres partes : la existencia de alguna deficiencia; su detección, la recomendación sugerida por él, el seguimiento de la misma por la dirección y el encargado de

el área afectada y por último el efecto y la cuantificación de ésta.

El informe de auditoría interna es la carta de presentación del trabajo; es el medio de comprobar que la instrumentación del sistema cumplió sus objetivos y es, la única forma de justificar la existencia del auditor interno y su equipo dentro de la empresa.

Son muchas y diversas las demandas que de la sociedad surgen, mismas que carecen de una respuesta pronta; ante lo cual, se requiere de la creación y existencia de elementos que contribuyan a sacar al país de la crisis por la cual atraviesa; la auditoría interna y el sistema de autoserivicio se constituyen como factores de cambio y corrección. Pero la cuesta es difícil y la sola existencia de reguladores y subsensores de deficiencias no es suficiente, se necesita la colaboración de todos y en especial de los profesionales de la Contaduría, quienes no deben olvidar que su papel principal es el cumplimiento de una labor social.

## BIBLIOGRAFIA

- Barrón H. carlos. CONTROL INTERNO. Instrucciones para llenar el cuestionario  
Ed. ECASA. ed. 2a. 1980
- Elizondo L. arturo. LA INVESTIGACION CONTABLE. Significación y metodología  
Ed. ECASA ed. 1a. 1980.
- Gómez M. joaquin. CONTROL INTERNO EN LOS NEGOCIOS  
Ed. F.C.E. ed. 2a. 1954.
- Holmes arthur w. AUDITORIA. Principios básicos  
Ed. CECSA ed. 4a. 1980.
- I. M. C. P. NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA  
Ed. LITOGRAF ed. 2a. 1980
- I. M. C. P. COMPENDIO DE FORMAS, PRONUNCIAMIENTOS NORMATIVOS, PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA Y OTROS EMITIDO  
Ed. LITOGRAF ed. 1a. 1978
- I. M. C. P. CONTROL INTERNO  
Traducción del boletín del Instituto Americano de Contadores P.  
Ed. LITOGRAF ed. 2a. 1980

- I. M. C. P. BOLETINES DE AUDITORIA OPERACIONAL. Comisión de Auditoría Operacional. Nos. del 1 al 8. Ed. I.M.C.P. ed. 2a. 1979.
- I. M. C. P. REVISTA CONTADURIA PUBLICA Auditoría Presupuestal, artículo Peniagua Bravo Victor Vol. XII 122 oct. 1982.
- Instituto de Auditores Internos de México, A.C. EL AUDITOR INTERNO. Organó informativo, artículo Aguilar Ceballos Enrique No. 2 AÑO 1 Jun. 1978
- Franco D. eduardo DICCIONARIO DE CONTABILIDAD Ed. SigloNuevo ed. 2a. 1980.
- Leonard william p. AUDITORIA ADMINISTRATIVA. Evaluación de los métodos y eficiencia administrativos Ed. Diana ed. 1a. 1981.
- Lozano N. jorge AUDITORIA INTERNA. Su enfoque - operacional, administrativo y de relaciones humanas Ed. ECASA ed. 2a. 1981.
- Osorio S. Israel AUDITORIA 1. Ed. ECASA ed. 1a. 1978.

- Patiño S. Jesús                    SISTEMAS DE CONTROL DE INVENTA--  
RIOS. Sistema Detallistas  
Ed. IEFA gto.                    ed. 2a. 1982.
- Reyes P. agustin                    ADMINISTRACION DE EMPRESAS. Teo  
ría y práctica. 1a. y 2a. parte  
Ed. LIMUSA                    ed. 1a. 1978.
- Rivera G. José                    GUIA PARA LA ORGANIZACION Y ADMI  
NISTRACION DE UN DEPARTAMENTO DE  
AUDITORIA INTERNA. In. Aud.Int.  
Ed. ORO                    ed. 3a. 1978.
- Rodriguez L. manuel                    CONTROL INTERNO EN UNA CAJASULA.
- Sanchez A. francisco                    PROGRAMAS DE AUDITORIA  
Ed. ECASA                    ed. 2a. 1981.
- Santillana G. juan r.                    AUDITORIA INTERNA INTEGRAL  
Ed. ECASA                    ed. 1a. 1980.
- Stanton william j.                    FUNDAMENTOS DE MARKETING  
Ed. Mc.Graw Hill ed. 2a. 1980.



Gil C. roberto

GENERALIDADES DEL DEPTO. DE AUDI  
TORIA INTERNA EN AUTOSERVICIOS  
Tesis Profesional U.N.A.M.  
Lic. Contaduría 1972.

González M. carlos

AUDITORIA DE OPERACIONES; PLANEA  
CION, INTEGRACION Y REALIZACION  
Seminario Invest. U.N.A.M.  
Lic. Contaduría 1975.

Osorio R. amado j.

AUDITORIA DE OPERACIONES EN UNA  
TIENDA DE AUTOSERVICIO  
Seminario Invest. U.N.A.M.  
Lic. Contaduría 1974.

Reyes V. agustin

LAS TECNICAS DE MERCADOTECNIA  
Escuela superior de turismo  
Seminario Titula. I. P. N.  
Lic. Admón Turísticas 1982.