

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

***“LA AUDITORÍA INTERNA COMO  
APOYO DE LAS DECISIONES GERENCIALES  
DENTRO DE UNA CADENA DE SUPERMERCADOS”***

TESIS

PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**CLAUDIA MARITZA ORIZÁBAL NÁJERA**

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

**CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

**GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2007**

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1°.	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal 2°.	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3°.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4°.	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
Vocal 5°.	P.C. Deiby Boanerges Ramirez Valenzuela

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES  
DE LAS ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Matemática – Estadística	Lic. José de Jesús Portillo
Contabilidad	Lic. José Adán De León
Auditoría	Lic. Rubén Eduardo Del Águila Rafael

**PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN  
PRIVADO DE TESIS**

Presidente	Lic. Rubén Eduardo Del Águila Rafael
Examinador	Lic. Carlos Roberto Mauricio García
Examinador	Lic. Manuel Alberto Selva Rodas

**Lic. Jorge Leonel Letrán Talento**  
**Contador Público y Auditor**  
**Colegiado No. 5753**

Guatemala, 22 de septiembre de 2006

*Licenciado*  
*Eduardo Antonio Velásquez Carrera*  
*Decano*  
*Facultad de Ciencias Económicas*  
*Universidad de San Carlos de Guatemala*


Estimado señor Decano:

De conformidad con mi nombramiento de fecha 18 de enero de 2005, he asesorado a la señorita Claudia Maritza Orizábal Nájera en su trabajo de tesis sobre el tema: ***“LA AUDITORIA INTERNA COMO APOYO DE LAS DECISIONES GERENCIALES DENTRO DE UNA CADENA DE SUPERMERCADOS”***.

Considero que dicho trabajo, fue realizado tomando en cuenta lo preceptuado en el plan de investigación previamente aprobado para el efecto; asimismo, la investigación será un aporte para el ramo de la auditoría.

Por lo anterior, y con mi opinión favorable, recomiendo que el presente trabajo de tesis sea aceptado para su discusión en el examen privado de tesis previo a que la señorita Claudia Maritza Orizábal Nájera pueda obtener el título de Contador Público y Auditor en el grado académico de licenciado.

Atentamente,



Lic. Jorge Leonel Letrán Talento  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No. 5753

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
SEIS DE SEPTIEMBRE DE DOS MIL SIETE.**


Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.8.1 del Acta 22-2007 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 28 de agosto de 2007, se conoció el Acta AUDITORIA 120-2007 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 2 de agosto de 2007 y el trabajo de Tesis denominado: "LA AUDITORIA INTERNA COMO APOYO DE LAS DECISIONES GERENCIALES DENTRO DE UNA CADENA DE SUPERMERCADOS", que para su graduación profesional presentó la estudiante CLAUDIA MARITZA ORIZABAL NAJERA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"D Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO



Smp.

## *Dedicatoria*

### **A Dios Nuestro Señor y la Virgen María**

A Jesús por María

### **A Mis Padres**

José Julio Orizábal Castellanos y Victoria Nájera Blanco de Orizábal

### **A Mis Abuelos**

Josefina Castellanos Medillina de Paredes (QEPD)

Héctor Manuel Nájera Montenegro (QEPD) - Jacoba Blanco Melgar de Nájera (QEPD)

### **A Mis Hermanos**

Julio César, Oscar René, Brenda Lisseth, Dora Josefina, Ingrid Lorena y José Gabriel

### **A Mis Tíos**

Fernando Montiel Castellanos, María Julia Montiel de Armírez (QEPD), Marta Montiel de Quiñónez (QEPD).

Arcenio Nájera Blanco, Rolando Nájera Blanco, Cristina Nájera de Ortiz (QEPD), Clemencia Nájera de Zuzuarregui, Ofelia Nájera, Aurora Herrera, Vilma Nájera.

### **A Mis Cuñados y a Mis Sobrinos**

Carlos Humberto, Julio Antonio e Hilda Trinidad. Karlos Ivan, Jason Fernando, Julio Alejandro, Christian Omar, Oscar René, José Julio, Karen Fabiola, Ivana Constanza, Adriana Victoria, Lorena Gabriela y Andrea Alejandra

### **Mi Agradecimiento a**

La Universidad de San Carlos de Guatemala

### **A Usted especialmente**

## *Índice*

	<b>Página</b>
<b><i>Introducción</i></b>	<b>i</b>
<b><i>Capítulo I</i></b>	
<b><i>Características y Organización de una Cadena de Supermercados</i></b>	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Definición de una Cadena de Supermercados y Otros Aspectos Característicos del Comercio Detallista	2
1.3 Organización	3
1.4 Áreas Principales de Riesgo	4
<b><i>Capítulo II</i></b>	
<b><i>Función de la Auditoría Interna</i></b>	
2.1 Generalidades	14
2.2 Clasificación de Auditoría	14
2.3 Definición de Auditoría Interna	17
2.4 Funciones de la Auditoría Interna	18
2.5 Normas Profesionales Consideradas por la Auditoría Interna	19
2.6 Etapas del Proceso de la Auditoría de Estados Financieros	25
2.7 Organización y Estructura de un Departamento de Auditoría Interna	26
2.8 Definición del Perfil de Puestos del Departamento de Auditoría Interna	30

### ***Capítulo III***

#### ***Evaluación del Trabajo del Departamento de Auditoría Interna***

3.1	Generalidades	32
3.2	Comprensión de la Función de la Auditoría Interna	33
3.3	Evaluación de la Competencia y Objetividad de la Auditoría Interna	34
3.4	Efecto del Trabajo de la Auditoría Interna en la Auditoría Externa	35
3.5	Conocimiento de la Estructura del Control Interno	36
3.6	Evaluación del Riesgo	38
3.7	Evaluación y Verificación del Trabajo de Auditoría Interna	38
3.8	Uso del Trabajo de la Auditoría Interna	39
3.9	Ética del Auditor Interno	40
3.10	Aplicación y Cumplimiento de los Principios y Reglas de Conducta	41

### ***Capítulo IV***

#### ***Toma de Decisiones***

4.1	Generalidades	45
4.2	La Toma de Decisiones como un Proceso Racional	45
4.3	Evaluación de Alternativas de Acuerdo a los Objetivos	46
4.4	Enfoques para la Toma de Decisiones a Través de la Investigación y el Análisis	47
4.5	Guías Mediante las cuales se pueda Determinar la Importancia Relativa de las Decisiones	48
4.6	Otros Aspectos a Considerar para la Toma de Decisiones	51
4.7	Proceso Sintetizado Racional	52

***Capítulo V***

***La Importancia de la Función de la Auditoría Interna, para la Toma de Decisiones Gerenciales dentro de una Cadena de Supermercados***

**Caso Práctico**

5.1	Primera Fase – Evaluación de la Auditoría Interna	57
5.2	Segunda Fase – Auditoría Especial Faltantes de Inventarios	89
5.3	Toma de Decisiones	95

	<b><i>Conclusiones</i></b>	98
--	----------------------------	----

	<b><i>Recomendaciones</i></b>	101
--	-------------------------------	-----

	<b><i>Bibliografía</i></b>	102
--	----------------------------	-----

	<b><i>Anexos</i></b>	106
--	----------------------	-----

	<b><i>Glosario</i></b>	113
--	------------------------	-----



## *Introducción*

La formación profesional del Contador Público y Auditor podría calificarse como multidisciplinaria, debido a que reúne conocimientos en diversas áreas; a pesar de que guardan relación entre sí, cada una de ellas puede considerarse como una especialización, tales como: contable, financiera, tributaria, análisis, administración, y por supuesto tiene el conocimiento del proceso de la auditoría. Adicionalmente, se podría decir que es la única profesión que tiene regulaciones técnicas y profesionales similares a nivel mundial, debido a que se rige por las Normas de Auditoría de aplicación internacional. Estas regulaciones, permiten establecer estándares de calidad aplicables a la profesión; y por lo tanto, están sujetos a su verificación y evaluación.

Dentro del ejercicio de su profesión el Contador Público y Auditor, en muchas ocasiones desempeña la función de Auditor Interno dentro de una organización; actualmente, las administraciones de esas organizaciones buscan información objetiva acerca de sus actividades, especialmente sobre los controles.

Es importante considerar que en nuestro medio, no se le ha dado la importancia debida al departamento de Auditoría Interna. Esta situación tiene como efecto directo que, la mayoría de las empresas guatemaltecas no cuentan con información veraz y oportuna que les permita a los administradores tener una visión más amplia de los principales problemas que afectan a la empresa y así tomar decisiones más acertadas. Los informes emitidos por el departamento de la Auditoría Interna deben ser el producto de una función administrativa y operativa bien organizada, planificada y que refleje el profesionalismo y capacitación de los miembros de dicho departamento.

Por lo tanto, es importante iniciar nuestro análisis de la evaluación de la función del departamento de auditoría interna a fin de establecer que el trabajo obtenido por dicha área es un trabajo de calidad y confiable para la toma de decisiones gerenciales. Para

efectuar dicha evaluación, se considera una herramienta importante a los lineamientos contenidos en la norma de auditoría No. 610, ***Consideración del Trabajo de Auditoría Interna***, emitida por el Comité Internacional de Prácticas de Auditoría (IAPC) de la International Federation of Accountant. En esta norma a pesar de que su objetivo final es el de validar la función de la auditoría interna para medir el alcance de las pruebas que efectuarán los auditores externos; incluye la evaluación de los aspectos primordiales para obtener una apreciación del trabajo del auditor interno en general y no únicamente para el alcance del trabajo de la auditoría externa.

En el presente trabajo se busca evidenciar que un departamento de auditoría interna cuya evaluación resulte satisfactoria, puede ser una unidad importante de apoyo para la toma de decisiones gerenciales; ya que la información que genera ese departamento podrá ser considerada confiable y acertada. Para el desarrollo del trabajo de tesis, se dividió en cinco capítulos, los cuales se refieren a los siguientes temas:

En el Capítulo I denominado ***Características y Organización de una Cadena de Supermercados***, se incluye una descripción de las operaciones muy particulares del mercado detallista, el cual es donde opera la cadena de supermercados; por la naturaleza de esa clase de mercado, sus operaciones difieren de otras organizaciones mercantiles. En este capítulo, se realiza un bosquejo de la organización de la entidad, haciendo referencia a sus procesos principales y los riesgos relacionados. El contenido del Capítulo I, está orientado a mostrar la unidad de análisis del presente trabajo, señalando algunos aspectos característicos de la organización así como una muestra de sus riesgos principales, y poder señalar el marco organizacional donde se podría fungir como Auditor Interno.

El Capítulo II ***“Funciones de la Auditoría Interna”***, muestra los conceptos generales relacionados con el tema de la auditoría, centrándose después en los aspectos particulares de la Auditoría Interna, considerando las normas especiales aplicables a dicha función

haciendo referencia a las normas locales como a las internacionales. Adicionalmente, se incluye los perfiles de los profesionales que podrían conformar a un departamento de auditoría, lo cual debe considerarse como una guía y no como un requerimiento inflexible, ya que al respecto no existe una normativa específica que determine el perfil de cada nivel jerárquico de los miembros de dicho departamento.

El Capítulo III – ***“Evaluación del Trabajo del Departamento de Auditoría Interna”***, resume la normativa aplicable para realizar dicha evaluación, siendo específicamente la norma de auditoría No. 610 ***Consideración del Trabajo de Auditoría Interna***. Refiriéndose a la evaluación de la competencia y objetividad del trabajo de los auditores internos. También se incluye las principales disposiciones del Código de Ética, para tener una visión más amplia de cómo debe ser el trabajo que realice un profesional de la auditoría.

El Capítulo IV – ***“Toma de Decisiones”***, presenta cómo se puede estructurar un proceso de toma de decisiones de forma lógica y racional. Este capítulo se incluye para dar una referencia adicional al auditor, en el proceso de administración de una entidad, su departamento o cualquiera otra unidad donde se requiera su criterio profesional basado en una decisión.

El Capítulo V - ***La Importancia de la Función de la Auditoría Interna, para la Toma de Decisiones Gerenciales dentro de una Cadena de Supermercados***. Se refiere al caso práctico, en el cual se tomó como referencia los conceptos, lineamientos y definiciones contenidas en los capítulos anteriores. El caso práctico se encuentra dividido en dos fases, la primera muestra una evaluación del departamento de Auditoría Interna a requerimiento del Comité de Auditoría; en la segunda fase se incluye las recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna, las cuales le sirven de referencia a la administración de la compañía para la toma de una decisión gerencial.

Debido a la especialización de algunos tópicos incluidos en el presente trabajo de tesis, se consideró importante incluir Glosario con terminología relacionada principalmente a la venta al detalle o “retail”.

Como parte de las conclusiones, se considera que la Auditoría Interna debe contar con la independencia, objetividad y confiabilidad dentro de una organización; asimismo, para cumplir con las demandas actuales se requiere que los departamentos de Auditoría Interna tengan un amplio conocimiento y habilidades para dar soluciones a los problemas complejos del negocio, por lo que es necesario que el Auditor Interno cuente con amplios conocimientos en evaluación de riesgos, mejora de procesos, controles y procedimientos; para poder emitir informes que contengan observaciones y recomendaciones encaminadas a la disminución de riesgos y al alcance de los objetivos estratégicos de la organización. Esas recomendaciones, representan una fuente de información confiable la cual es una herramienta indispensable para la toma de decisiones gerenciales.

Por último, se recomienda que las organizaciones donde se desenvuelve el auditor interno, deben respetar su desempeño profesional; ya que ello es un elemento de gran importancia para que el resultado de la función del auditor interno se considere independiente y objetivo. Se debe señalar que como valor agregado de la función del Auditor, éste debería recurrir a otras disciplinas como parte de su formación profesional, tales como aspectos que ayuden a desarrollar su posible función administrativa como lo es el proceso lógico de la toma de decisiones; ya que una decisión de carácter profesional acertada es producto de un proceso estructurado y basada en datos e información confiable.

***CAPÍTULO I***  
***CARACTERÍSTICAS Y ORGANIZACIÓN DE UNA CADENA DE***  
***SUPERMERCADOS***

***1.1 Antecedentes:***

En el ámbito internacional los supermercados se crearon a principios de la década de 1930 como establecimientos independientes, los cuales surgieron para competir con la cadena de tiendas de abarrotes. Tuvieron un éxito inmediato y fueron añadiendo varias líneas de productos que no se relacionan con los alimentos, lo cual se realizó para proporcionar a los consumidores la comodidad de comprar en un solo lugar artículos de diversa naturaleza y lógicamente para que sus inversionistas mejoraran sus márgenes de utilidad.

***1.2 Definición de una Cadena de Supermercados y Otros Aspectos Característicos del Comercio Detallista:***

***a. Definición:***

Las cadenas de supermercados se definen como entidades comerciales, cuya principal fuente de ingresos es la venta al detalle o “retail”,<sup>1</sup> y cuentan con distintos puntos de venta. Esta actividad económica se ha incrementando en los últimos años, llegando a ocupar un puesto importante en la economía de los países.

---

<sup>1</sup> Ver Glosario

También pueden definirse como: “Dos o más establecimientos de propiedad y control asociados que cuentan con un sólo centro de compras y mercadeo y que venden genéricos similares de mercancía.” (10:25)

“Las cadenas de tiendas en general, se tratan de organizaciones detallistas, compuestas por dos o más unidades comerciales que dependen de un mismo propietario o grupo de inversionistas.” (1:6)

Con frecuencia, cada uno de los establecimientos de la cadena tienen el mismo nombre; sin embargo, esto no es una condición indispensable para ser considerado como “cadena de tiendas”, ya que existen otros casos en los que, a pesar de no poseer el mismo nombre, los unen otro tipo de características (aportes patrimoniales, unión estratégica, entre otros).

***b. Definición de Venta a Detalle o “Retail”:***

“La venta al detalle consiste en la venta de bienes y servicios a un mercado minorista, así como todas las actividades que se relacionan a esas ventas, las cuales se destinan directamente a los consumidores finales para su uso personal, y no de negocios.” (1:13)

***c. Clase de Productos Vendidos:***

Para determinar cuáles son las líneas de productos que se quieren vender en una cadena de supermercado, la administración de la cadena establece cuál será su cliente y mercado objetivo y qué cantidad espera venderles. En algunos tipos de productos, por ejemplo: zapatos o prendas de vestir, los clientes esperan

encontrar varias alternativas para elegir. En otro tipo de productos, tales como las bicicletas, no exigirán un surtido tan extenso. Además de las expectativas de los clientes, la cadena ha de tomar en consideración otros elementos, tales como: sus propios recursos financieros, el espacio de que dispone en su tienda y el conocimiento del producto. Las características fundamentales del surtido de una mercancía son su extensión y su profundidad.

“La extensión consiste en el número de mercancías no competitivas entre sí que admite una tienda. Se trata de productos que, al no ser competitivos, satisfacen necesidades diferentes, por ejemplo: el tabaco, artículos de limpieza y panadería. La profundidad del surtido de productos de una tienda consiste en examinar el número de marcas<sup>2</sup> diferentes del mismo producto que habitualmente se mantienen en inventario. Otra forma de medir la profundidad de un surtido consiste en incluir gama de productos<sup>3</sup>, en donde existen varias alternativas de precios.” (1:44)

### ***1.3 Organización:***

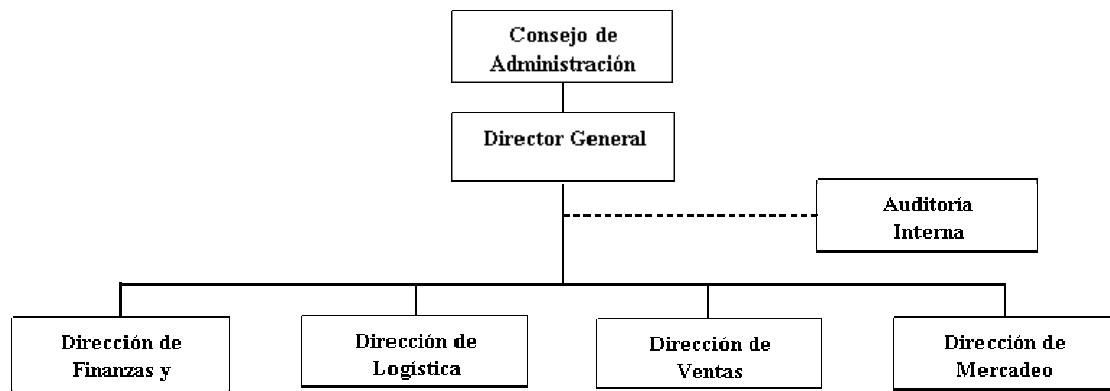
Como toda unidad empresarial moderna, una cadena de supermercados cuenta con una organización formal, en la cual existe la departamentalización; por lo cual cada área o división ejecutan actividades específicas, guardando niveles jerárquicos.

De forma general, se podría considerar que la estructura organizacional de una forma simplificada, es la siguiente:

---

<sup>2</sup> Ver Glosario

<sup>3</sup> Ídem



**Fuente:**

*Díaz de Castro, Enrique. DISTRIBUCIÓN COMERCIAL.*

Sin embargo, atendiendo a las necesidades de su operación, se debe considerar que dentro de su estructura organizacional, las áreas ya mencionadas, a su vez deben contar con unidades especializadas en operaciones, tales como: procedimientos de control de inventarios, sistemas informáticos, administración de personal, mercadeo, presupuestos, entre otros. Esta especialización de áreas, permite llevar a cabo procesos más eficientes y cumplir con el objetivo de la empresa, atendiendo sus políticas internas.

**1.4 Áreas Principales de Riesgo:**

Conocer las áreas críticas o de riesgo<sup>4</sup> en la industria de la venta al detalle o al menudeo, permite lograr una comprensión más amplia del negocio y del ambiente económico. Estas podrían clasificarse así:

“a. Administración y control de mercaderías

---

<sup>4</sup> Ver Glosario



- b. Negociación de la Compra
- a. Sistemas Computarizados
- b. Puntos de Venta
- c. Contabilidad
- d. Tesorería
- e. Recursos Humanos”. (1:3)

En este trabajo nos referiremos a la Administración de Inventarios, ya que este proceso es sumamente particular en la venta al detalle; ello no implica que las otras áreas tales como la administración de efectivo sean menos importantes; sin embargo, cada una de ellas requiere un análisis específico.

#### ***Administración de Inventarios:***

Una de las principales áreas de riesgo o críticas dentro de una cadena de supermercados es la administración adecuada de inventarios, ya que los controles de esta área deben estar orientados a la salvaguarda del inventario, la eliminación de inventarios obsoletos<sup>5</sup> y evitar el sobre abastecimiento; para las compañías de la venta al detalle es difícil establecer de forma acertada en sus proyecciones económicas el nivel adecuado de inventarios. Algunos detallistas han buscado la política de descuentos, inventarios en consignación, y empresas afiliadas que liquidan los productos de baja rotación para ayudar a rebajar los niveles excesivos del inventario.

De acuerdo al documento “Alerta de Riesgos en la Auditoría” emitido por el Instituto Americano de Auditores, considera que “... para mantener el principio de contabilidad de costo de valoración del inventario, se requiere que la utilidad de las mercancías no debe ser mayor que su costo; es decir, debe mantener un margen preestablecido de utilidad”. (2:45)

---

<sup>5</sup> Ver Glosario

También es importante observar que “... el costo que representa la mercadería dañada, o la que cae en desuso, los cambios en niveles de precios, tienen un efecto de pérdida que se verá como una carga contra las utilidades del período en el que ocurre. Estas pérdidas se reconocen valorando los inventarios a su costo o al valor de mercado, el que sea más bajo.” (2:46)

Los riesgos relacionados a las existencias de inventarios, son principalmente: “sobrestimar la demanda de productos, requerir mercadería no necesaria, reacción lenta a los cambios en las tendencias de ventas, afectan directamente a los costos de ventas.” (2:50)

Asimismo, es importante determinar los niveles de rotación de inventarios, para poder establecer una adecuada planificación de reabastecimiento atendiendo a esa misma rotación. Se debe considerar que el abastecimiento desordenado puede dar como resultado demasiada mercancía en fuera de temporada o quedar sin existencias en el momento más importante de la temporada.

#### ***a. Situaciones Críticas Relacionadas a la Administración de Inventarios:***

En los apartados anteriores, se hizo mención a las situaciones que representa un riesgo relacionado a la administración de inventarios, ello con la finalidad de tener una idea general de lo que implica dicho proceso; a continuación se detallan de forma más específica las situaciones críticas antes identificadas:

##### ***a.1 Faltantes de Inventario:***

Dentro de los riesgos principales relacionados directamente a la administración de inventarios se encuentran los **faltantes**, los cuales pueden generarse por varias razones, tales como: robo, roturas, daños, desapariciones

que no se reportan, mediciones incorrectas, etiquetas<sup>6</sup> con precio incorrecto, cargas al inventario incorrectas.

“Los faltantes de inventario causan pérdidas muy importantes de dinero cada año en el mercado detallista; se considera que dichas pérdidas pueden llegar a representar más del 2% de las ventas, aún cuando es un problema complejo y universal, y nunca pueden ser eliminados, éste sí puede frenarse, ya que la experiencia muestra que mientras más previsora sea la gerencia habrá menos faltantes” (1:199)

De acuerdo, con el censo efectuado en el año 2005 por el Centro de Investigación del Consumidor de la Ciudad de México, se reportaron los siguientes factores como principales causas de faltantes de inventario.

- Los meses del año en que más se presentan robos son diciembre, mayo y enero; y en el caso de los días son: viernes, sábados y domingos; principalmente en horarios de las cuatro de la tarde y nueve de la noche. Esta tendencia se debe a que existe mayor número de compradores, por lo que se tiene mayor probabilidad de distracción de vigilancia.
- En los robos practicados por personas externas se utiliza bolsas recubiertas con aluminio, con lo que se busca que los sistemas de seguridad pierdan efectividad; también se recurre a uso de facturas anteriores, esconder artículos dentro de los bolsos y el consumo de productos dentro de las instalaciones. Se ha detectado, que el consumo alimentos también lo efectúa algunos miembros del personal.

---

<sup>6</sup> Ver Glosario

- Cambio de los códigos de la mercancía por precios más bajos.
- Compras de artículos por parte de amigos y familiares de cajeros y/o vendedores, que no se facturan.
- Por secciones, los puntos de los supermercados más afectados por los robos son los abarrotes, artículos para el hogar, artículos de higiene personal y ropa femenina.
- Por producto ubicado por góndola<sup>7</sup>: las baterías, las máquinas de afeitar, maquillajes en general, licores, el shampoo, cigarrillos, las golosinas, ropa femenina.
- Colusión de vendedores, personal de bodega.
- Fallas en los sistemas de seguridad.
- Sistemas de facturación y administración de inventarios deficiente.
- Falta de mantenimiento del equipo, como cajas registradoras, lectores, máquinas utilizadas en el conteo de inventario.

Para llevar un control adecuado e identificar el origen de los faltantes, debe aplicarse un proceso de conciliación entre el inventario físico y el teórico, la información debe ser compartida con las áreas de compras, tesorería y contable.

---

<sup>7</sup> Ver Glosario

De no mantener actualizada esa información, existe el riesgo de reflejar datos incorrectos del inventario, cuentas por pagar y compras. Aunque exista el procedimiento de conciliación, la administración de la cadena también debe enfocarse en el monitoreo y reducción de faltantes, ya que también podrían aprovechar la figura de la “conciliación” para el aumento de faltantes.

#### ***a.2 Proceso de Traslado de Producto entre Bodegas - Tiendas, y entre Tiendas - Tiendas:***

De acuerdo con los niveles de ventas de ciertos productos, en ocasiones se requiere el traslado de productos entre bodegas y entre tiendas, lo que implica salidas de productos que aún no han sido vendidos.

La mercadería que es objeto de traslado si no cuenta con la debida identificación, autorización, y documentos correspondientes, se pueden generar fácilmente faltantes de inventarios, los cuales deben ser conciliados como ya se mencionó.

#### ***a.3 Etiquetado de Mercadería y Administración de Listado de Precios:***

Anteriormente el etiquetado de mercadería servía únicamente para indicarle el precio del artículo al cliente; actualmente, las etiquetas guardan información relacionada al artículo más allá del precio, tales como: departamento, clase, proveedor, estilo, color, tamaño, temporada, código de costo, toda esta información facilita la administración del inventario.

Deben llevarse controles y tener actualizados los listados de precios de la totalidad de productos de cada tienda, lo cual permita que cada cajero pueda efectuar consultas individuales. Ese listado debe tener la misma información que tienen los códigos de los productos en el sistema de facturación.

De no contar con un sistema adecuado de etiquetado, puede generar alteraciones en la información de la existencia de mercancías, facturación, registro de devoluciones, o bien generar supuestos faltantes por etiquetado incorrecto. El listado de precios debe mantenerse actualizado de lo contrario el sistema de facturación podría emitir facturas cuyos valores difieren de los ofertados al cliente ocasionando pérdidas a la compañía.

“El comercio detallista requiere que la etiqueta proporcione tanta información como sea posible; la falta de información puede significar una pérdida valiosa o requerir que la misma información sea recabada a través de otros medios, que podrían ser más costosos.” (1:125)

#### ***a.4 Proceso de Compras de Mercadería:***

Este proceso conlleva el abastecimiento de inventarios a bodegas, atendiendo la rotación de inventarios tanto en bodegas como en tiendas, por lo que debe efectuar el proceso de compras locales e importaciones. Por lo anterior, el proceso de abastecimiento tendrá relación directa con otras áreas de la compañía por el proceso posterior de planeación de pagos a proveedores y negociación de líneas de crédito. Este proceso implica llevar los siguientes controles:

- ***Control de ingreso a bodega:*** Se verifica que los productos que ingresan a bodega coincidan con los productos que figuran en la orden de compra. Después, se efectúa la actualización de precios y de existencia.

La falta de un control adecuado sobre los ingresos a bodega, podría alterar los índices de existencia de inventario y distorsionar la determinación de costos unitarios y totales. Asimismo, de no identificar adecuadamente los ingresos a bodega, podrían generar faltantes y sobrantes en distintos códigos de producto; por lo tanto, incide de forma negativa en la información del inventario.

- ***Control de existencia:*** Sobre la base de la historia real de ventas y a los saldos actuales de existencias, se debe mantener actualizada la existencia por producto.

La falta de control o tener un control deficiente sobre la existencia del inventario podría provocar el almacenamiento de productos de lento movimiento, o desabastecimiento de productos de alta rotación.

***b. Procedimientos para Identificar los Riesgos Relacionados al Inventario:***

Existen algunos procedimientos, contenidos en la “Alerta de Riesgo en la Auditoría” emitido por el AICPA, que incluso podrían ser aplicados por la administración de la compañía y que son relativamente sencillos, pero al analizar de forma adecuada la información obtenida ayudan a mejorar la administración de inventarios, a través de la identificación de los inventarios de lento movimiento, exceso de inventario, mercadería defectuosa u obsoleta, entre estos procedimientos se encuentran:

- Examinar de forma analítica el movimiento del inventario.
- Revisar la tendencia de la industria y la experiencia de compañías similares.
- Comparar analíticamente la relación entre los saldos de inventario y los volúmenes de ventas.
- Visitar las tiendas y observar a los clientes.
- Preguntar directamente al personal de bodegas y tiendas sobre los artículos caídos en desuso.

Para minimizar los riesgos expuestos anteriormente, “la compañía debe contar con un control automático de existencia de mercadería, el cual se debe actualizar con los ingresos por pedidos a bodegas y con los consumos por: ventas, pérdidas o autoconsumos<sup>8</sup>, incluyendo los productos utilizados para la elaboración de otros productos (área de panadería, carnicería, y otros). Este control debe permitir el análisis de la rotación de inventarios y establecer las necesidades de abastecimiento de productos sobre la base histórica real de ventas y a los saldos actuales de existencia.” (2:7)

***c. Indicadores que Proporcionan Medidas de las Situaciones que Implican Riesgo en Inventarios:***

En el documento, previamente citado, indica que también determinarse las siguientes razones relacionadas al inventario:

- ***Indicador de la utilidad bruta:*** Este indica si las metas de la utilidad serán alcanzadas y si tienen variaciones inusuales en el costo de ventas y

---

<sup>8</sup> Ver Glosario



el inventario, y se determina dividiendo el margen bruto dentro de las ventas netas.

- ***Indicador de la rotación de inventario:*** Indica si la administración del inventario ha sido adecuada y si existen problemas. Se establece dividiendo el costo de ventas dentro del promedio de inventario.
- ***Indicador de las ventas del inventario:*** Indica la proporción de ventas en términos de tiempo, generalmente en meses. Se establece dividiendo el inventario inicial entre las ventas del período; da como resultado una proporción semejante a los días de ventas en el inventario.
- ***Merma de inventario:*** Para estimar el porcentaje de la pérdida del inventario que resulta por la merma, se divide el valor de la merma entre el costo del inventario.
- ***Merma de inventario como un porcentaje de ventas:*** Indica el porcentaje de la pérdida del inventario que resulta por robo y/o errores de contabilización. Esto es calculado tomando el inventario del libro menos el inventario físico dividido por ventas netas.
- ***El inventario por la ubicación:*** Este factor ayuda a establecer si la cantidad del inventario en cada ubicación es razonable, ya que da información por metro cuadrado, por valores o por las cantidades del inventario.

## ***CAPÍTULO II***

### ***FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA***

#### ***2.1 Generalidades:***

La naturaleza en general de la auditoría podría definirse como “la recopilación y evaluación de datos sobre información cuantificable de una entidad económica para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos.” (5:1)

#### ***2.2 Clasificación de Auditoría:***

Existen diferentes definiciones y clasificaciones de la auditoría, las cuales se basan en el enfoque que se le da a la revisión dependiendo de los objetivos específicos y tipos de informes que se emiten como resultado del examen practicado por el auditor. De acuerdo con Alvin A. Arens, escritor de “Auditoría – Un Enfoque Integral”, la auditoría puede clasificarse así:

##### ***a. Auditoría de Estados Financieros:***

Esta es la auditoría que “determina si el conjunto de estados financieros, se presentan de acuerdo con los criterios especificados. Dichos criterios son los principios de contabilidad generalmente aceptados, ello no implica que una auditoría financiera verifique si los criterios pudieran ser la base de efectivo.” (5:4)

Asimismo, se considera que este tipo de auditoría se preocupa específicamente en verificar la correcta determinación y registro de las utilidades de la empresa,

asimismo se concentra en hechos históricos. El informe producto de la auditoría puede tener varios usuarios, tales como los accionistas o entidades bancarias.

***b. Auditoría Operacional:***

Su objetivo principal es el estudio y revisión de los procedimientos y métodos operativos de una organización, con el propósito de evaluar su eficiencia y efectividad. Este tipo de auditoría se rige por las normas establecidas en la entidad y su informe es de uso interno exclusivamente. Asimismo, involucra una revisión sistemática de las actividades operativas y administrativas de una organización, o bien de un determinado segmento, con relación a objetivos específicos, considerando como principales a los siguientes:

- Evaluación de la actividad principal de la entidad.
- Identificar oportunidades y situaciones que ayuden a mejorar los procedimientos ya establecidos.
- Desarrollar recomendaciones para optimizar los procedimientos.

***c. Auditoría de Cumplimiento:***

El fin primordial de este tipo de auditoría es de verificar el cumplimiento de condiciones y acuerdos contractuales de la empresa auditada con terceros. El informe que se emite como resultado de esta revisión se dirige a la entidad que requirió los servicios del auditor. El criterio establecido dentro de una auditoría de cumplimiento podrá provenir de una gran variedad de fuentes, ya que la administración podrá preestablecer ciertos procedimientos operativos.

Este tipo de auditoría es muy común para los organismos gubernamentales o no lucrativos; asimismo, su objetivo principal es el aseguramiento de las políticas y procedimientos existentes dentro de la organización.

Para una mejor comprensión de la clasificación anterior, se incluye el siguiente diagrama:

<i>Tipo de Auditoría</i>	<i>Ejemplo</i>	<i>Información Cuantificable</i>	<i>Criterios Establecidos</i>	<i>Evidencia Disponible</i>
Auditoría de estados financieros	Auditoría anual de los estados financieros de la compañía XYZ, S.A.	Estados financieros de la compañía XYZ, S.A.	Principios de contabilidad generalmente aceptados	Documentos, registros contables, integraciones, fuentes externas.
Auditoría operacional	Evaluar si el procesamiento computarizado de la nómina para la subsidiaria H, funciona eficaz y eficientemente	Número de registros de nómina procesados en un mes, costos del departamento y el número de errores cometidos.	Normas de eficacia y efectividad de la compañía en el departamento de nóminas	Informes de errores, registros de nómina y costos de procesamiento de la nómina.
Auditoría de cumplimiento	Determinar si se han cumplido con los requerimientos del banco para la continuación de un préstamo	Registros de la compañía	Disposiciones del convenio de préstamo	Estados financieros, contrato de préstamo

**Fuente:** Arens, Alvin A. – Auditoría, Un Enfoque Integral

El autor citado, también considera que la auditoría puede clasificarse de acuerdo al tipo de auditor, siendo los siguientes:

*a. Despachos de contadores públicos y auditores:* quienes tienen como principal responsabilidad la realización de auditorías de estados financieros de las entidades.

- b. *Audidores internos:*** su objetivo principal es medir y evaluar la efectividad de los controles internos. Se encarga de la evaluación constante del control interno de la empresa, asimismo vela por la correcta salvaguarda de los activos de la misma. Se rige bajo las políticas y metas de la compañía y por procedimientos técnicos de control. Su informe se concreta en recomendaciones de control interno y uso es interno.
- c. *Tribunal de cuentas:*** se refiere a la dependencia que audita el gasto público.
- d. *Representantes de la oficina de recaudación de impuestos:*** su responsabilidad radica en la verificación de la correcta determinación y pago de los distintos tributos.

### ***2.3 Definición de Auditoría Interna:***

La auditoría interna la definen como “...un control de controles. Es una actividad de evaluación independiente dentro de la organización cuya finalidad es examinar las operaciones contables, financieras y administrativas, como base para la prestación de un servicio efectivo a los más altos niveles de dirección”. (6:2)

En 1999, el Instituto de Auditores Internos, la definió como “...una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno corporativo.”

A la auditoría interna también se le ha definido como “... un recurso gerencial; por la creciente complejidad y refinamiento del papel gerencial, dicho recurso debe ser igualado con un crecimiento equivalente en el profesionalismo y capacidad”. (30:3)

#### ***2.4 Funciones de la Auditoría Interna:***

El incremento de la complejidad en las grandes organizaciones da como resultado la necesidad de una herramienta para el monitoreo del control interno. La administración de las entidades buscan asegurarse que el sistema de control funcione satisfactoriamente; es ahí donde la función del auditor interno cobra gran importancia al convertirse en una unidad de retroalimentación para los administradores de cómo funcionan los controles internos.

“Las funciones de una auditoría interna incluyen:

- a. Revisión de operaciones para verificar la autenticidad, exactitud y concordancia con las políticas y procedimientos establecidos.
- b. Control de los activos a través de los registros de contabilidad y toma física de inventarios.
- c. Revisión de la política establecida y procedimientos para evaluar su efectividad.
- d. Verificar que los procedimientos contables fueron aplicados de forma consistente.
- e. En algunos casos, auditoría de otras organizaciones con las que existan relaciones contractuales, con el fin de verificar que se cumplan las obligaciones derivadas de dichos contratos.” (20:25)

De acuerdo a las normas internacionales de Auditoría Interna, se considera que una de sus funciones es asistir a la organización mediante la identificación y evaluación de las exposiciones significativas de riesgo, y a la contribución y mejora de los sistemas de gestión de riesgos y control.

## ***2.5 Normas Profesionales Consideradas por el Auditor Interno:***

Para la práctica de la Auditoría Interna, existen normas locales o nacionales emitidas por el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores –IGCPA – y las normas internacionales dictadas por el Instituto de Auditores Internos; a continuación se muestran las principales disposiciones que contienen esas normas.

### ***2.5.1 Normas Locales:***

La Comisión de Auditoría Interna del Instituto Guatemalteco de Contadores emitió las siguientes normas para el ejercicio profesional de la auditoría interna en Guatemala:

#### ***a. Independencia:***

El auditor interno será independiente de las actividades que audita. Para alcanzar y mantener dicha independencia, la Auditoría Interna debe tener una posición jerárquica adecuada para permitir el desarrollo de sus responsabilidades con entera libertad y objetividad. Asimismo, se considera que los auditores internos “... deben mantener una actitud mental positiva y objetiva y no permitir influencias por juicios de otras personas.” (16:18)

“Los auditores internos deben reportar al Consejo de Administración, Junta Directiva o Administrador Único y contar con su apoyo para obtener la colaboración del personal”. (16:17)

Los miembros del departamento de Auditoría Interna deben ser objetivos en el desarrollo de la auditoría.

- El auditor interno tendrá plena independencia de acción y de criterio para el desempeño de su cometido.
- El auditor interno informará de sus actos en el desempeño de su trabajo directamente al Consejo de Administración.
- Los miembros del departamento de Auditoría Interna no participarán en la preparación de registros contables y formularios, así como de ninguna otra actividad que normalmente tuviera que revisar o evaluar.
- Los informes deben estar emitidos sobre un criterio de independencia.

Por lo anterior, la independencia se alcanza de acuerdo al nivel organizacional en el que se encuentre la Auditoría Interna, y la objetividad con que realice su trabajo.

***b. Capacidad Profesional:***

El Auditor Interno llevará a cabo su trabajo con suficiencia y profesionalismo. Asimismo, suministrará seguridad de la suficiencia técnica y la preparación profesional de los auditores internos y que la misma es adecuada para el trabajo que realizan.

El personal de Auditoría Interna deberá de poseer los conocimientos necesarios, capacidad y disciplina para cumplir con sus responsabilidades de auditoría, por lo que es deber del auditor interno velar para que “el personal de auditoría interna cuente con conocimientos técnicos y capacidad profesional y deberá asignar a cada trabajo, personal con experiencias y disciplinas necesarias...” (16:19)



**c. Alcance del Trabajo:**

El alcance de la Auditoría Interna debe abarcar el examen y evaluación de lo adecuado y efectivo del sistema de control interno de la organización y de la calidad en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.

“El alcance del trabajo de auditoría interna abarca la ejecución del plan de trabajo. Sin embargo la Gerencia y el Consejo de Administración proporcionan una dirección sobre el alcance del mismo” (16:21)

**d. Realización del Trabajo:**

“El trabajo de auditoría interna debe incluir la planeación de la auditoría, el examen y la evaluación de la información, comunicación de los resultados y el seguimiento.” (16:22)

**e. Administración del Departamento de Auditoría Interna:**

El auditor interno es el responsable de la administración del departamento de Auditoría Interna estará a cargo los siguientes aspectos:

- Uso eficaz de los recursos.
- Elaborar el manual del departamento.
- Elaborar el plan de trabajo asignando responsabilidades.
- Proporcionar por escrito las políticas y procedimientos que sirvan de guía al personal del departamento.
- Establecer un programa de capacitación

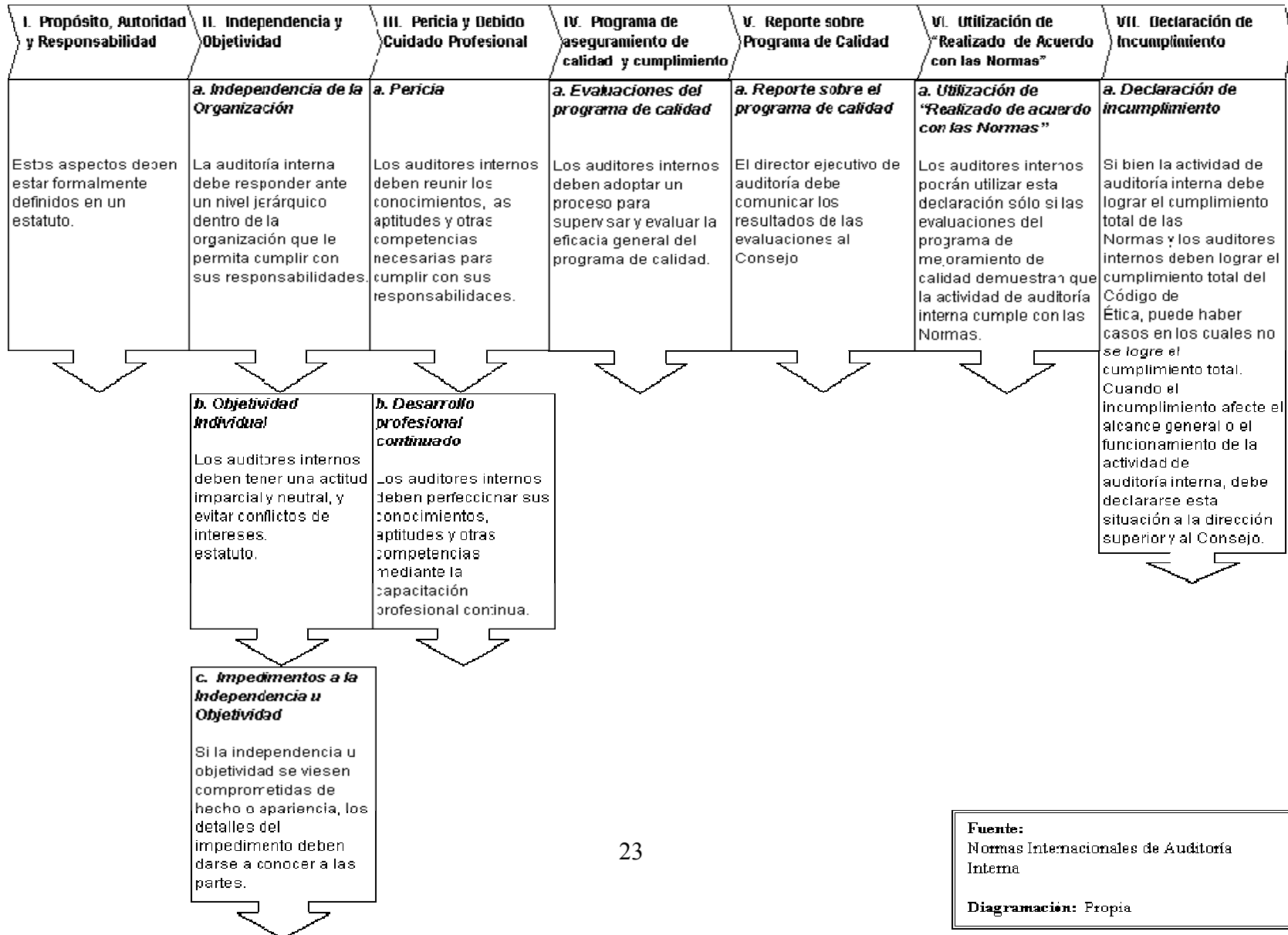
### **2.5.2 Normas Internacionales:**

El Instituto de Auditores Internos ha promulgado normas aplicables a la función del auditor interno, los objetivos de estas normas son:

- “1. Definir principios básicos que representen el ejercicio de la auditoría interna tal como este debería ser.
2. Proveer un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de auditoría interna de valor añadido.” (16:1)

Las normas internacionales aplicadas a la Auditoría Interna, contemplan aspectos muy similares a las normas locales, para mostrar de forma resumida lo dispuesto en dichas normas a continuación se incluye un diagrama que presenta sus principales disposiciones.

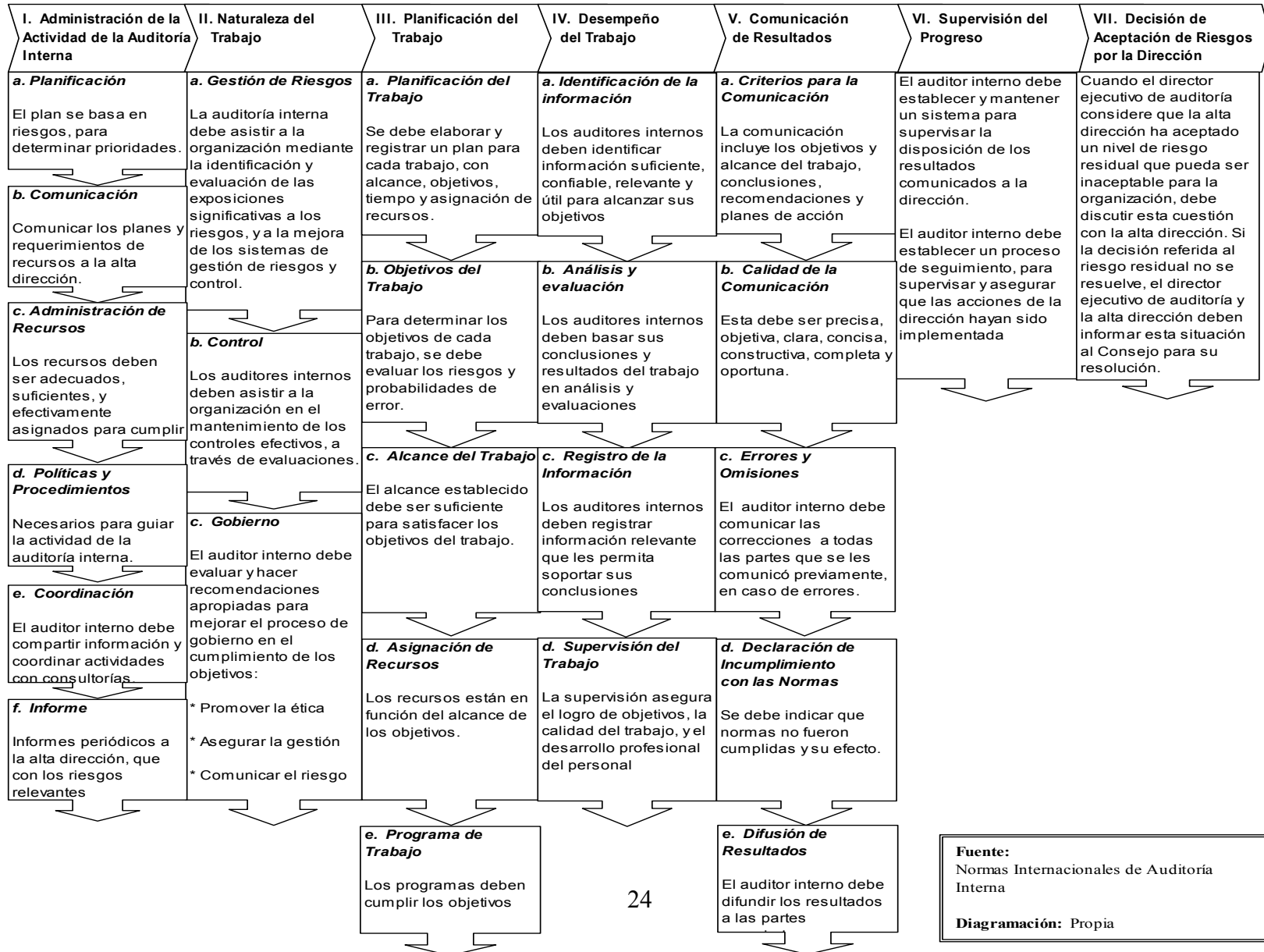
2.5.3 NORMAS SOBRE ATRIBUTOS



**Fuente:**  
Normas Internacionales de Auditoría Interna

**Diagramación:** Propia

**2.5.4 NORMAS SOBRE DESEMPEÑO**



**Fuente:**  
Normas Internacionales de Auditoría Interna

**Diagramación:** Propia

Como puede observarse tanto las normas locales como las internacionales, aplicables a la actividad de la auditoría interna, se basan en: planeación, alcance, supervisión, capacidad profesional e independencia.

## ***2.6 Etapas del Proceso de Auditoría de Estados Financieros:***

La secuencia de los pasos a seguir en una auditoría de estados financieros puede variar; sin embargo, existe una estructura de carácter general la cual también puede ser aplicada en trabajos realizados por la auditoría interna. De acuerdo, con las normas de auditoría emitidas por el Instituto Americano de Contadores Públicos, el proceso de auditoría supone los siguientes pasos:

### ***2.6.1 Etapa de Planificación:***

La planeación de una auditoría constituye el desarrollo de una estrategia general para la conducción y alcance esperados en el examen. La naturaleza, extensión y oportunidad de la planeación varían con el tamaño y la complejidad de la entidad, la experiencia que se tenga con la misma y el conocimiento del negocio.

### ***2.6.2 Ejecución o Trabajo de Campo:***

En esta etapa se aplicarán los procedimientos contenidos en el plan de trabajo diseñado, por lo cual su objetivo principal será llevar a cabo las pruebas previamente establecidas para obtener ***evidencia de auditoría***; por consiguiente, se tratará que las pruebas realizadas puedan efectivamente sustentar y fundamentar el informe de auditoría a emitir.

### ***2.6.3 Supervisión:***

“La supervisión implica dirigir los esfuerzos de los asistentes de auditoría que participan en lograr los objetivos del examen, y determinar si se lograron estos objetivos. Los elementos de la supervisión incluyen dar instrucciones a los asistentes, mantenerse informado de los problemas importantes que encuentren, revisar el trabajo realizado y conocer las diferencias de opinión entre el personal del equipo de auditoría.” (17:2)

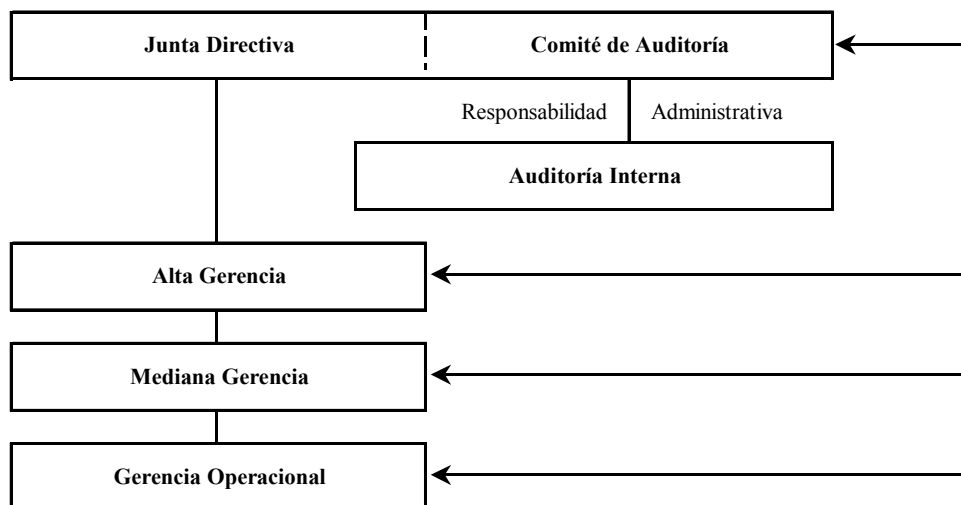
### ***2.6.4 Finalización:***

Esta etapa consiste en analizar las conclusiones a las que se llegó, así como los hallazgos encontrados en la revisión de cada una de las áreas evaluadas, para poder obtener una conclusión general de los estados financieros en su conjunto.

## ***2.7 Organización y Estructura de un Departamento de Auditoría Interna:***

Debido a que la independencia de la Auditoría Interna, implica que realiza sus funciones de forma imparcial, lo cual está en línea con las normas de auditoría interna y el Código de Ética, la independencia también implica la posición que ocupa Auditoría Interna dentro de la organización.

La posición ideal que debería tener la Auditoría Interna, para mantener principalmente el nivel de independencia y que ello no influya también en la objetividad, es la siguiente:



**Fuente:** Ratliff, Richard - Principios y Técnicas de Auditoría Interna

La Auditoría Interna no debería reportar únicamente a una gerencia administrativa, ya que pueden obtenerse mejores resultados si se reporta primero a una autoridad más alta, como lo es la Junta Directiva, teóricamente esta estructura organizacional permite tener una mayor independencia. Cabe señalar que, “... cuando hay algunos directores externos, la independencia del auditor es más fácil de establecer y de mantener; por otro lado, si algunos de los gerentes también forman parte de la Junta Directiva, entonces no existe mayor diferencia a quien se reporta.” (30:19)

En conclusión, al aplicar este modelo organizacional permite que las gerencias administrativas y operativas, también sean evaluadas por parte de la auditoría interna, sin que exista algún tipo de influencia o presión.

### **2.7.1 Comité de Auditoría:**

“El Comité de Auditoría normalmente es considerado como un Comité de la Junta Directiva formado usualmente por Directores que no son ejecutivos de la entidad y que además son independientes de la Administración, sus características de operación y su denominación misma pueden variar entre los países.” (30:25)

La existencia de un Comité de Auditoría, realza la independencia del auditor interno con relación a la gerencia. Cuanto más fuerte es el lazo entre el Comité y la Auditoría Interna existe mayor es la probabilidad de la independencia y objetividad resultante de las revisiones y divulgaciones. Para forjar relaciones de trabajo más cercanas, según lo establecen las Normas, los auditores internos y el comité de auditoría deben examinar sus relaciones de trabajo.

“La supervisión del desarrollo de la función de la auditoría interna es una responsabilidad importante del comité de auditoría; también tiene como finalidad la revisión y aprobación de políticas, estándares, y procedimientos”. (30:20)

Según el Instituto Mexicano de Comité de Auditoría, los miembros del comité deben asegurarse del cumplimiento de los siguientes aspectos de la Auditoría Interna:

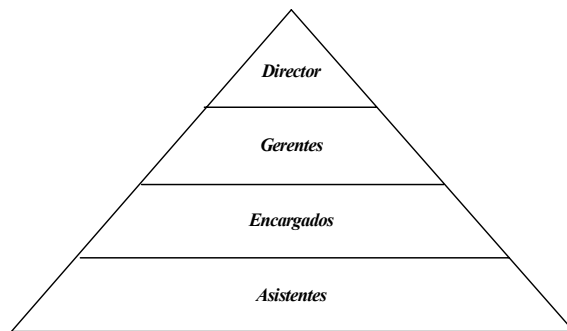
- Que la Auditoría Interna aporta liderazgo.
- Los miembros del comité de auditoría también deben examinar el desempeño de la actividad de Auditoría Interna.
- Cumplimiento de las Normas de la Auditoría Interna



- Velar porque la posición de la Auditoría Interna dentro de la organización sea lo suficientemente alta separada de las áreas funcionales para garantizar su independencia.
- Evitar que los auditores internos realicen tareas que puedan disminuir su objetividad.
- Verificar que el plan de Auditoría Interna esté basado en el perfil de riesgos de la organización.
- Examinar el plan anual la actividad de la Auditoría Interna.
- Verificar que la Auditoría Interna cuente con los recursos suficientes que le permitan proporcionar aseguramiento objetivo sobre riesgos y controles.

### ***2.7.2 Integración del Departamento de Auditoría Interna:***

La conformación del departamento de Auditoría Interna, debe mantener la siguiente proporción:



**Fuente:** Ratliff, Richard -Auditoría Interna – Principios y Técnicas

El número de gerentes, encargados y asistentes, estará en función al tamaño de la organización o por la complejidad de sus operaciones.

## ***2.8 Perfil de Puestos del Departamento de Auditoría Interna:***

Cada miembro del departamento de auditoría interna debería cumplir con perfil idóneo para ocupar los puestos que conforma dicho departamento, de acuerdo con el nivel de responsabilidad que requiera cada puesto. Las normas de auditoría no definen un perfil específico; sin embargo, el Instituto de Auditores Internos de España, propone los perfiles para cada miembro del departamento de auditoría interna:

### ***2.8.1 Auditor Interno:***

- Licenciado en contabilidad y auditoría.
- Experiencia demostrable en auditoría interna o externa 3 a 5 años.
- Manejo de sistemas contables.
- Maestría en administración de negocios o similar.
- Dominio del idioma inglés.

### ***2.8.2 Auditor Interno – Senior / Encargado:***

- Licenciado en contabilidad y auditoría.
- Experiencia mínima de dos años como auditor interno/externo a cargo de las revisiones.
- Alto nivel de idioma inglés.
- Dominio de herramientas informáticas del entorno Windows (word, excel, power point, access) así como conocimiento y manejo a nivel de usuario de sistemas contables.
- Se valora estudios de postgrado.

### **2.8.3 Auditor Interno – Junior / Asistente:**

- Acreditar estudios en licenciatura contable y auditoría.
- Experiencia mínima de un año como auditor interno/externo asistente.
- Dominio de herramientas informáticas.
- Se valora idioma inglés.

### ***CAPÍTULO III***

#### ***EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA INTERNA***

##### ***3.1 Generalidades:***

La norma internacional de auditoría, No. 610 “***Consideración del Trabajo del Auditor Interno***”, emitida por el Comité Internacional de Prácticas de Auditoría (IAPC), describe los aspectos básicos para evaluar la función del auditor interno, siendo los siguientes:

- Independencia del auditor interno.
- Diligencia profesional del auditor interno.
- Grado académico y experiencia como auditor interno.
- Preparación del equipo de auditoría interna.
- Calidad de documentación en los papeles de trabajo.
- Calidad de evidencia comprobatoria obtenida.
- Alcance del trabajo de auditoría interna.
- Calidad de planeación del trabajo.
- Calidad de las pruebas sustantivas y de los controles que efectúa la auditoría interna, su naturaleza y oportunidad.

Esta norma a pesar de que su objetivo final es el de validar la función de la auditoría interna para medir el alcance de las pruebas que efectuarán los auditores externos, ésta incluye los aspectos para determinar si el trabajo del auditor interno es confiable, tales como: nivel educativo, experiencia, profesionalismo y alcance de sus pruebas.

### ***3.2 Comprensión de la Función de Auditoría Interna:***

Para llevar a cabo la evaluación de los aspectos anteriormente mencionados, se debe iniciar por obtener la mejor comprensión de la función realizada por la Auditoría Interna; de forma general se puede definir que la principal función consiste en verificar el funcionamiento de los controles de una entidad.

Una entidad realiza distintas actividades, y para poder conocer la forma en que éstas son examinadas por la Auditoría Interna, el auditor debe adoptar diversos procedimientos para obtener dicho conocimiento, dependiendo de la naturaleza de estas operaciones; sin embargo, puede partir por realizar indagaciones con funcionarios de la entidad, sobre distintos aspectos de los auditores internos, tales como:

- a. Nivel organizacional que ocupan dentro de la entidad.
- b. Aplicación de las normas profesionales.
- c. Conocimiento del plan de trabajo del departamento, así como la naturaleza, oportunidad y alcance de dicho trabajo.
- d.Cuál es el alcance que éstos poseen en las revisiones, asimismo si se tiene algún tipo de limitación.

Al conocer las actividades realizadas por la Auditoría Interna, se podrá identificar cuáles son las que se relacionan directamente con los estados financieros, y cuáles únicamente intervienen en procesos administrativos. Para determinar qué actividad es importante con relación a la información financiera, se debe verificar si dicha operación proporciona evidencia que efectivamente se está ejerciendo un examen en cuanto a los controles, políticas y procedimientos, utilizados por la compañía para registrar, clasificar, y reflejar la situación financiera. Para asegurarse de que la evidencia obtenida por los auditores internos fue de forma adecuada y conveniente, el auditor externo que

evalúa el trabajo de la auditoría interna podrá llevar a cabo los siguientes procedimientos:

- a. Verificar si se consideró el trabajo de Auditoría Interna en años anteriores.
- b. Determinar de qué forma la auditoría interna considera a los controles en el área financiera, cuando se establecen los riesgos en sus revisiones.
- c. Conocer los informes realizados por este departamento, y si se ha dado seguimiento a las recomendaciones planteadas por la Auditoría Interna.

Cuando se adquiera el suficiente conocimiento de cuáles son las funciones de la Auditoría Interna, se podrá establecer si son realmente importantes, de lo contrario ya no resulta conveniente llevar a cabo la respectiva evaluación de sus funciones.

### ***3.3 Evaluación de la Competencia y Objetividad de la Auditoría Interna:***

Para determinar el grado de competencia de la auditoría interna, se deben de considerar los siguientes aspectos:

- Nivel académico y experiencia profesional.
- Programas de capacitación.
- Programas y procedimientos utilizados.
- Supervisión del trabajo realizado.
- Calidad de los papeles de trabajo, e informes.
- Evaluación de la función de los auditores internos.

En el caso de la evaluación de la objetividad, se debe obtener la siguiente información:

- El nivel jerárquico en el que se encuentra el departamento de auditoría interna.
- A quién reporta el auditor interno, pudiendo ser: Consejo de Administración, Comité de Auditoría, entre otros.
- Quién realiza la selección y contratación del auditor interno.
- Determinar si existen políticas internas que proporcionen parámetros de independencia mental.

El conocimiento de la competencia y objetividad de los auditores internos, es la base para llevar a cabo la evaluación del conjunto de actividades realizadas por dicho departamento. Lo anterior, debido a que si se considera que existen deficiencias considerables, no es recomendable continuar con la evaluación; pero si por el contrario, se determina que realmente el departamento cuenta con el suficiente profesionalismo, independencia y capacidad, se podrá seguir evaluando otros aspectos complementarios.

### ***3.4 Efecto del Trabajo de la Auditoría Interna en la Auditoría Externa:***

Como uno de los objetivos de la evaluación de la auditoría interna, es determinar si efectivamente el trabajo que éste realiza se considera como confiable, éste podría tener efecto en la auditoría externa ya que se podría considerar para la naturaleza, oportunidad y alcance del examen de áreas determinadas por parte de la auditoría externa.

Por lo anterior, se determinará cuáles son los procedimientos aplicados por auditoría interna, para obtener el conocimiento de la estructura de control interno, evaluación de riesgos, y cuáles son los procedimientos substantivos aplicados por el auditor interno.

### ***3.5 Conocimiento de la Estructura del Control Interno:***

Una de las principales funciones de la auditoría interna, es la de verificar el cumplimiento de los controles utilizados por la administración, por lo cual es indispensable medir el grado de conocimiento que dicho departamento posea sobre la estructura de control interno de la entidad, por consiguiente, se evaluará dicho conocimiento por cada elemento de la estructura de control interno, los cuales se indican a continuación.

#### ***3.5.1 Control Circundante:***

Este tipo de información varía de acuerdo con el tamaño y complejidad de la entidad; sin embargo, de acuerdo con la NIA 610, los aspectos generales que deben considerarse son los siguientes:

<b><i>Aspectos a Considerar en la Evaluación</i></b>	<b><i>Acción que debe Cumplir la Auditoría Interna</i></b>
El compromiso de la entidad a ejercer control.	Evaluar la integridad y acciones de la gerencia, la cultura corporativa y los valores éticos.
El proceso de planificación de la entidad.	Verificar cuáles son los objetivos de la gerencia, y así poder evaluar que las funciones de los departamentos que conforman la entidad, se están llevando a cabo adecuadamente para cumplir con dichos objetivos.



<i>Aspectos a Considerar en la Evaluación</i>	<i>Acción que debe Cumplir la Auditoría Interna</i>
El proceso de comunicación de la entidad.	Verificar que el proceso de comunicación entre el personal sobre sus responsabilidades es adecuado Verificar que los medios de comunicación están bien diseñados y si son los adecuados para que el personal comprenda los procedimientos.
Los asuntos relacionados con el personal.	Verificar si hay información acerca de las políticas y procedimientos relacionados con la contratación, entrenamiento, evaluación promoción y compensación de empleados.
El proceso de supervisión y retroalimentación de la entidad.	Los procedimientos de supervisión y retroalimentación son de suma importancia, por lo cual es indispensable establecer si el departamento de Auditoría Interna se ha preocupado por conocer y verificar el buen funcionamiento de los sistemas contables e incluso los sistemas de procesamiento electrónicos; y a través de la retroalimentación que resulte, verifiquen que los mismos sean eficientes.

**Fuente:** NIA No. 610 – IAPAC

Diagramación Propia

### ***3.5.2 Sistema de Contabilidad:***

En esta área es necesario verificar si el departamento de Auditoría Interna, conoce los flujos de información y cuentas significativas del sistema de contabilidad; es decir, si posee información descriptiva acerca de cómo se inician las transacciones, así como de los registros de contabilidad, documentos de respaldo, las formas de almacenamiento de datos, el proceso contable.

### ***3.5.3 Procedimientos de Control:***

En adición se debe examinar si la auditoría interna posee el adecuado conocimiento de procedimientos específicos de la entidad, y si se encuentran documentados.

## ***3.6 Evaluación del Riesgo:***

La evaluación del riesgo de auditoría, puede realizarse desde dos perspectivas, considerando las implicaciones que pueda tener un error importante en los saldos de cuentas de forma independiente, así como en los estados financieros en conjunto. Por lo tanto, realizará una evaluación completa del riesgo de un error importante si considera que éste se encuentra a nivel de los estados financieros. Asimismo el auditor debe determinar si existen políticas y procedimientos que formen parte de los controles implementados por la administración, y que éstos puedan estar afectando directamente muchas de las afirmaciones contenidas en los estados financieros. En consecuencia si la Auditoría Interna ya ha considerado la influencia que tienen dichos procedimientos en la información financiera, esta labor puede ser tomada en la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas establecidas en la auditoría.

### ***3.7 Evaluación y Verificación del Trabajo de Auditoría Interna:***

Para evaluar la calidad y eficacia del trabajo realizado por los auditores internos, se iniciará con examinar los siguientes aspectos:

- Verificación de que el alcance del trabajo es apropiado para cumplir con los objetivos.
- Que los programas de auditoría abarcan los puntos más importantes de revisión.
- Que los papeles de trabajo documenten de forma adecuada el trabajo realizado, y que den muestra de que los mismos han sido revisados.
- Revisar si las conclusiones se encuentran de acuerdo al trabajo realizado.
- Establecer que los informes emitidos, se encuentran respaldados por los papeles de trabajo.

Para que el auditor externo determine que la calidad, experiencia y profesionalismo del departamento de auditoría interno es eficiente, se debe de documentar la evaluación efectuada, a través de cuestionarios, narrativas, entre otros que considere adecuado y que sirvan de soporte de la evaluación.

### ***3.8 Uso del Trabajo de Auditoría Interna:***

De acuerdo con la NIA 610, el trabajo de la Auditoría Interna es confiable, si después de haber concluido la evaluación se llegan a las siguientes conclusiones:

- Que el trabajo realizado por dicho departamento, se efectúa de forma objetiva y profesional.

- Que las pruebas efectuadas son producto de una debida planificación por parte de los encargados del área.
- Que el personal a cargo de las revisiones cuenta con la suficiencia independencia mental.
- Que las pruebas realizadas, y conocimiento de los procedimientos se encuentran debidamente documentados.
- Que los papeles del trabajo reflejan que existió una adecuada y oportuna supervisión.
- Que los hallazgos encontrados y las recomendaciones que se derivan de los mismos, se encuentren en los informes respectivos, y que los mismos se hayan presentando a la alta gerencia de forma oportuna; en adición, que dichos informes se encuentren basados en los papeles de trabajo elaborados en las revisiones.

### ***3.9 Ética del Auditor Interno:***

Este aspecto cualitativo del auditor, por tratarse de condiciones personales que se traducen en su actuar profesional, es difícilmente cuantificable, pero sí puede obtenerse una apreciación sobre la conducta ética del auditor interno.

Este aspecto, a pesar de que la NIA 610 considera aspectos de confiabilidad, profesionalismo y otros similares, también es importante observar lo dispuesto en el **Código de Ética** emitido por el Instituto Internacional de Auditores Internos, en el cual se enumeran los aspectos que debe observar el auditor interno, basados en principios que son relevantes para la profesión y práctica de la auditoría interna; así como en las reglas de conducta.

### ***3.10 Aplicación y Cumplimiento de los Principios y Reglas de Conducta:***

Las disposiciones del Código de Ética deben ser observadas tanto por las personas como a las entidades que proveen servicios de Auditoría Interna. Los auditores internos deben aplicar y cumplir con ciertos principios a través de la observancia de las reglas relacionadas, siendo las siguientes:

#### ***a. Principio de Integridad:***

La integridad de los auditores internos establece confianza y por lo tanto, provee la base para creer en su juicio.

#### ***Reglas de Conducta Relacionadas al Principio de Integridad:***

- Desempeñar su trabajo con honestidad, diligencia y responsabilidad.
- Respetar las leyes y divulgar lo que corresponda de acuerdo con la ley y la profesión.
- No participar de una actividad ilegal o de actos que vayan en detrimento de la profesión de auditoría o de la organización.
- Respetar y contribuir a los objetivos legítimos y éticos de la organización.

***b. Principio de Objetividad:***

Este aspecto es fundamental al momento de reunir, evaluar y comunicar información sobre la actividad o proceso a ser examinado. Esto con la finalidad de evaluar de forma equilibrada todas las circunstancias relevantes y formar sus juicios sin dejarse influir indebidamente por sus propios intereses o por otras personas.

***Reglas de Conducta Relacionadas al Principio de Integridad:***

- Los auditores internos no participarán en actividades o relaciones que puedan perjudicar o que aparentemente puedan perjudicar su evaluación imparcial. Esta participación incluye aquellas actividades o relaciones que puedan estar en conflicto con los intereses de la organización.
- No aceptarán nada que pueda perjudicar o que aparentemente pueda perjudicar su juicio profesional.
- Divulgarán todos los hechos materiales que conozcan y que, de no ser divulgados, pudieran distorsionar el informe de las actividades sometidas a revisión.

***c. Principio de Confidencialidad:***

La información a la que tienen acceso los auditores internos es de gran valor para la entidad; por lo que, la misma no debe ser divulgada sin la debida autorización a menos que exista una obligación legal o profesional para hacerlo.

***Reglas de conducta relacionadas al principio de confidencialidad:***

- Serán prudentes en el uso y protección de la información adquirida en el transcurso de su trabajo.
- No utilizarán información para lucro personal o de alguna manera que fuera contraria a la ley o en detrimento de los objetivos legítimos y éticos de la organización.

***d. Principio de Competencia:***

Los auditores internos aplican el conocimiento, aptitudes y experiencia necesarios al desempeñar los servicios de auditoría interna.

***Reglas de conducta relacionadas al principio de competencia:***

- Participarán sólo en aquellos servicios para los cuales tengan los suficientes conocimientos, aptitudes y experiencia.
- Desempeñarán todos los servicios de auditoría interna de acuerdo con las Normas para la Práctica Profesional de Auditoría Interna.
- Mejorarán continuamente sus aptitudes y la efectividad y calidad de sus servicios.

## *CAPÍTULO IV*

### *TOMA DE DECISIONES*

El tema de “toma de decisiones” en general debería considerarse como un proceso lógico y estructurado. Una decisión basada en un proceso adecuado asegurará un mejor resultado de los efectos que se produzcan de dicha decisión; este proceso se aplica tanto en la vida personal como en la profesional. En el ámbito profesional, podríamos decir que la administración de un determinado ente económico está encaminada a lograr los **objetivos organizacionales**, es por ello que tomar una decisión adecuada permite en gran medida alcanzar dichos objetivos.

Entonces, ¿cómo puede participar el Auditor Interno, en todo este proceso de la toma de decisiones? Se debe tener en consideración que el papel del Auditor Interno ha ido evolucionando desde sus inicios, actualmente éste debe comprender las necesidades de la organización y encaminar su rol a producir un beneficio; por lo que, las actividades que realice deben ir de la mano con los objetivos estratégicos organizacionales, para que de esta forma exista una comunión entre las actividades de la administración y de la auditoría.

Este énfasis de conocer plenamente los objetivos organizacionales tanto por la administración de la compañía como por la Auditoría Interna, permite ir reforzando las acciones para alcanzar los objetivos, y es ahí donde la toma de decisiones acertadas es un factor clave en el proceso.

Tomando en consideración lo anterior, es importante conocer algunos aspectos del propio proceso de la toma de decisiones; ya que al restarle importancia ese proceso, podría caerse en la idea errónea de darle valor exclusivamente a los posibles resultados sin entrar a conocer cuál es el proceso más adecuado para elegir entre una opción.



#### **4.1 Generalidades:**

Las decisiones son una parte esencial de la vida, tanto dentro como fuera del trabajo; los ejecutivos son los responsables de decidir entre dos o más opciones. La toma de decisiones abarca todo el proceso que supone tomar decisiones adecuadas y eficaces, desde la deliberación inicial hasta la puesta en práctica.

##### ***¿Qué es una decisión?***

“Una decisión es un juicio o una elección entre dos o más opciones, y es algo que surge en innumerables situaciones, ya sea para solucionar un problema, o bien para aplicar una medida. Por regla general, los directivos deberían saber tomar decisiones.” (13:45)

#### **4.2 La Toma de Decisiones como un Proceso Racional:**

El proceso de toma de decisiones, podría definirse como “... aquel proceso que se refiere a todas las actividades necesarias para resolver un problema o mejorar una situación; ello implica que primero se identifica el problema hasta finalmente resolverlo poniendo en práctica la alternativa seleccionada; por lo tanto, está enmarcado en la solución de problemas donde se debe encontrar alternativas de solución.” (27:12)

Cuando se habla sólo de toma de decisiones se refiere a una etapa dentro de un proceso y debe existir por lo menos más de una alternativa de solución, de lo contrario la decisión se reduciría a llevar o no a cabo la acción correspondiente.

De acuerdo con Ralph Hampton, escritor del libro “Administración Contemporánea”, para llegar a una decisión es conveniente seguir los siguientes pasos:

- Definir el objetivo.
- Enumerar las opciones disponibles.
- Elegir la opción.
- Aplicar dicha opción.

Las decisiones que un directivo debe tomar incluyen las rutinarias, de emergencia, estratégicas y funcionales. Muchas decisiones son rutinarias, se repiten las mismas circunstancias y se opta por tomar determinadas medidas cuya eficacia ya ha sido comprobada; sin embargo, hay situaciones que no tienen precedentes, la decisión se toma en ese instante a medida que se suceden los acontecimientos, son decisiones de emergencia y pueden ocupar casi todo el tiempo de un directivo.

“La forma más exigente de tomar decisiones esta relacionada con las decisiones estratégicas, la tarea más importante de un directivo consiste en decidir metas y objetivos, y convertirlos en planes concretos o en decisiones secundarias.” (14:47)

#### ***4.3 Evaluación de Alternativas de Acuerdo a los Objetivos:***

Quien ha tomar una decisión, ya ha identificado el problema a solucionar; sin embargo, debe especificar cuáles son sus objetivos al solucionar dicho problema. Lo anterior, implica un análisis integral donde las posibles soluciones estén acordes a sus objetivos primordiales, ya que podría tomar una decisión que a pesar que ésta solucione el problema la misma no se encuentra en concordancia a los objetivos trazados.

“Alcanzar una decisión supone un proceso mental, el primer paso consiste en identificar el tema que se aborda, y priorizar los objetivos. Un análisis de la situación revelará las opciones imposibles o poco prácticas, se puede recurrir a la opinión de otros.” (27:15)

Hay que evaluar cuidadosamente las ventajas y desventajas de cada medida, teniendo muy presente el objetivo final, finalmente, es posible idear un plan para mostrar cómo se pondrá en práctica la decisión.

#### ***4.4 Enfoques para la Toma de Decisiones a Través de la Investigación y el Análisis:***

El enfoque aplicado en las decisiones gerenciales debería estar orientado sobre un proceso de investigación y análisis, aunque se presenten decisiones que puedan tomarse intuitivamente, la gran mayoría deben ser estudiadas a profundidad a fin de inclinarse por la que mejor cumpla con los objetivos previamente determinados, por ejemplo el lanzamiento de un producto, ajustes de precios, negociación con proveedores, entre otros.

“Para tomar decisiones acertadas, es mejor basarse en la frialdad y objetividad de los datos, mas que en intuiciones, deseos y esperanzas. La toma de decisiones debe estar basada en un proceso analítico y sobre resultados obtenidos de una investigación.” (27:17)

Quien toma una decisión podrá tener un estilo propio para este proceso; sin embargo, el método sistemático para alcanzar una decisión garantiza que se aborden todos los temas que pudieran influir en la medida a adoptar, ello implica:

- Reunir la información necesaria.

- Considerar y comparar correctamente todas las alternativas.
- Identificar las dificultades y evaluar su factibilidad, y estimar las consecuencias.

Un enfoque sistemático permite preparar unas medidas lógicas y eficaces, de manera que el proceso de la decisión pueda explicarse con claridad a cualquier colega o cliente.

#### ***4.5 Guías Mediante las Cuales se Pueda Determinar la Importancia Relativa de las Decisiones:***

##### ***4.5.1 Correr riesgos:***

No sólo corren riesgos las personas intuitivas; cualquier decisión con un resultado incierto supone cierto elemento de riesgo, e incluso las personas cuyo pensamiento es lógico corren riesgos. La diferencia radica en que probablemente en el enfoque sistemático ya se han previstos los riesgos, generando planes contingentes, mientras que el proceso intuitivo aunque haya estimado riesgos no ha analizado la forma de subsanarlos o bien los efectos que tendría.

“Los pensadores lógicos calculan todas las posibilidades y sólo entonces deciden intentar alcanzar la mejor opción. De un modo o de otro, se debe procurar minimizar el riesgo.” (14:57)

##### ***4.5.2 La propia Responsabilidad:***

La toma de decisiones de arriba hacia abajo conduce a la delegación de tareas, esto es natural para las jerarquías, pero se debe decidir que decisiones hay que tomar y cuales hay que delegar a otros.

#### ***4.5.3 Tomar Decisiones Propias:***

Hay que decidir qué decisiones se pueden tomar por si mismo y evaluar cuales pueden tomar los subordinados, si la respuesta fuera “ninguna” la evaluación de la situación o la contratación y capacitación del personal han fallado. Adicionalmente, se debe evaluar qué aspectos tienen el mayor impacto en los resultados.

Asumir una tarea no significa acaparar el proceso de la toma de decisiones, el personal puede participar en la toma de decisiones mientras que la alta gerencia tenga la decisión final.

#### ***4.5.4 Delegar Decisiones:***

La responsabilidad de las decisiones continúa aún cuando estas se deleguen a los subordinados; por lo que, el control debe persistir, en especial en las áreas más delicadas. Para que el control sea efectivo, se debe emplear una visión general para capacitar y controlar, e intentar desarrollar la confianza de las personas en las que delega, mantener el flujo de información y alentar a los demás a tener iniciativas.

Para que el proceso de delegación sea efectivo, no hay que anticipar, ni dar contraórdenes a menos que sea absolutamente necesario y solamente se debe rechazar una decisión después de una discusión a fondo con la persona en cuestión.

#### ***4.5.5 El Uso de los Consejeros:***

“Los consejeros pueden aportar experiencia y conocimientos valiosos, es preferible que sea una persona con experiencia en la materia en cuestión quien proporcione el consejo; sin embargo, una vez considerado, la persona responsable debe de usar su autoridad para asegurarse de que se respete su decisión, sea cual sea.” (28:39)

#### ***4.5.6 Examinar Decisiones:***

Es conveniente que los planes sean examinados por cualquier colega superior, cuya opinión y experiencia puede ayudar en los planteamientos trazados, incluso en casos en que no se necesita la aprobación de los superiores, es mucho más probable que los miembros de la alta gerencia colaboren si los han mantenido informados a fondo a lo largo de todo el proceso de decisión.

#### ***4.5.7 Actuar:***

Es importante recalcar, que no debe prolongarse el proceso de análisis, ya que una vez agotado dicho proceso se debe actuar, y poner en práctica las medidas que ya han sido previamente evaluadas.

“El fenómeno de “parálisis a través del análisis” se refiere a un exceso de dependencia del análisis en los negocios que puede provocar una incapacidad para decidir.” (28:43)

#### ***4.6 Otros Aspectos a Considerar Para la Toma de Decisiones***

##### ***a. Generar Ideas:***

Crear nuevas ideas es esencial para renovar la toma de decisiones, al buscar fuentes para nuevas ideas se debe tratar de alcanzar un equilibrio entre la imaginación y lo realizable. El primer obstáculo que hay que vencer es lograr que otros generen ideas nuevas.

##### ***b. Cuestionar Tradiciones:***

Al tomar decisiones, no se debe aceptar todo lo convencional como lo más eficaz. Se debe estar abierto acerca de las alternativas, la clave se encuentra en analizar el enfoque, por lo que tampoco es incorrecto utilizar un enfoque convencional, pero si fue analizado y posiblemente adaptado a las nuevas necesidades.

##### ***c. Lluvia de Ideas:***

Las reuniones de lluvia de ideas o "brainstorming"<sup>9</sup> se celebran para generar nuevas ideas, por ejemplo en un grupo de personas entre tres y ocho, se les pide a cada uno que presente una idea, o una lista de ideas, relativas a la decisión que hay que tomar; a medida que se presenta cada idea, el moderador debe anotarla, se debe ser democrático y no rechazar ninguna idea. Asimismo, se debe otorgar el mismo valor a la idea de un subordinado que a la de un directivo.

Cuantas más ideas se generen, mejor, pero no se debe juzgar sino analizar las ideas, tampoco se debe tomar ninguna decisión durante la sesión.

---

<sup>9</sup> Ver Glosario

Al formar un grupo para generar ideas, los participantes deben tener conocimientos y experiencias distintas; se deben definir los temas y los criterios pertinentes con claridad, y asegurarse de que todas las ideas quedan registradas. Resulta útil disponer de un moderador, que no aporta ideas, para que la sesión no pierda el sentido original, parte del papel del moderador debe aprovecharse para provocar nuevas ideas, sin que emitir puntos de vista parcializados.

Cuando se hayan presentado las ideas suficientes, se da por terminada la reunión, y se eligen las mejores ideas y se les debe dar el seguimiento. Se podría utilizar al mismo grupo de personas para evaluar los análisis y aconsejar la mejor alternativa.

#### ***4.7 Proceso Sintetizado Racional:***

Por lo anteriormente expuesto, se tienen muchas formas y factores que influyen para la toma de decisiones; sin embargo, sin importar los recursos que se utilicen en el proceso, es importante circunscribirlo a una serie de pasos para que el mismo no se distorsione o se prolongue, o que éste pierda el sentido de solucionar una determinada necesidad, a continuación se muestra los pasos esenciales, según el texto “Toma de Decisiones Dificiles” de Orfelio León, éstos son los siguientes:

##### ***Paso 1 - Identificación y Diagnóstico del Problema:***

Reconocer en la fase inicial el problema que se desea solucionar, teniendo en cuenta **el estado** actual con respecto **al estado deseado**. Una vez que el problema es identificado se debe realizar el diagnóstico y luego de esto podremos desarrollar las medidas correctivas.



### ***Paso 2 - Identificar los Criterios de Decisión:***

Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma.

### ***Paso 3 - Generación de Soluciones Alternativas:***

La solución de los problemas puede lograrse por varios caminos y no sólo seleccionar entre dos alternativas, ya que mientras más alternativas se tengan se podrá efectuar una mejor evaluación de las posibles soluciones.

### ***Paso 4 - Evaluación de Alternativas:***

Esta etapa implica la determinación del valor o la adecuación de las alternativas que se generaron. ¿Cuál solución será la mejor? Se deben considerar distintos tipos de consecuencia; por supuesto se deben estimar los posibles efectos que pueden generar. Las decisiones establecen un precedente y hay que determinar si éste será una ayuda o un obstáculo en el futuro.

Aún cuando sea posible predecir los resultados con toda precisión, es importante generar planes de contingencia, que se puedan implementar cuando sean necesarios.

### ***Paso 5 - Selección de la Mejor Alternativa:***

Cuando se han considerado las posibles consecuencias de las opciones, ya se está en condiciones de tomar la decisión; se debe considerar tres términos muy importantes; estos son: maximizar, satisfacer y optimizar.

- Maximizar: es tomar la mejor decisión posible.

- Satisfacer: es la elección de la primera opción que sea aceptable o adecuada, y de esta forma se satisface una meta o criterio buscado.
- Optimizar: Es el mejor equilibrio posible entre distintas metas.

***Paso 6 - Implementación de la Decisión – Reflejo de la Decisión:***

Una vez seleccionada la mejor alternativa se llegó al final del proceso de toma de decisiones. Cuando se encuentre implementada, los resultados de la decisión tomada y aplicada, reflejarán si dicha decisión fue producto de un proceso racional.

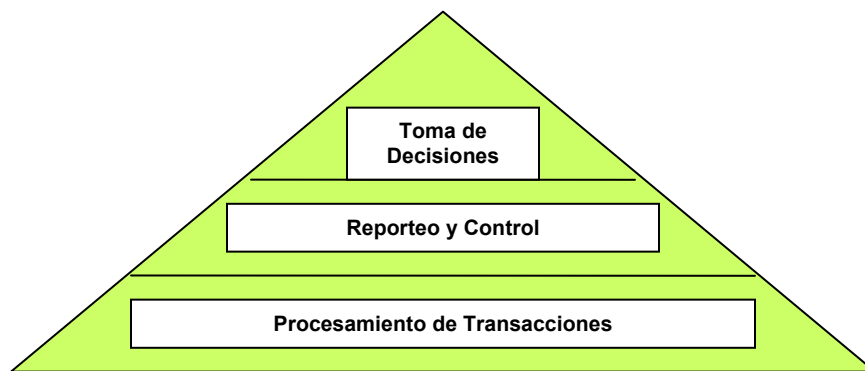
Se podría decir que al aplicar el proceso racional, la selección es bastante simple, ya que el tomador de decisiones sólo tiene que escoger la alternativa que tuvo la “calificación más alta” en el paso número cinco. El tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico al momento de tomarlas, tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones deben ser consistentes a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta.

Por lo anterior, si la decisión fue producto de un proceso racional, se evidenciará que:

- ***Esta orientada a un objetivo.*** Cuando se deben tomar decisiones, no deben existir conflictos acerca del objetivo final, el lograr los fines es lo que motiva que se tenga que decidir la solución que más se ajusta a las necesidades concretas.
- ***Todas las opciones son conocidas.*** El tomador de decisiones tiene que conocer las posibles consecuencias de su determinación, asimismo si tiene claros todos los criterios y puede enumerar todas las alternativas posibles.

- **Las preferencias son claras.** Se supone que se pueden asignar valores numéricos y establecer un orden de preferencia para todos los criterios y alternativas posibles.

Por último, la firma PricewaterhouseCoopers en su publicación Performance Improvement, considera que la toma de decisiones ya sean administrativas, financieras o de cualquier otra índole, donde la entidad económica pueda tener algún efecto, éstas deben estar basadas necesariamente en datos fidedignos, precisos y analíticos contenidos en la reportería, ejemplificándolo con el siguiente diagrama:



**Fuente:** PricewaterhouseCoopers – Performance Improvement

Como conclusión, en el documento citado se indica que “Para tomar una decisión, se debe contar con la información suficiente, oportuna, actualizada, confiable y lo más certera posible”. (29:14)

## *CAPÍTULO V*

### *CASO PRÁCTICO*

#### *LA IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA, PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES DENTRO DE UNA CADENA DE SUPERMERCADOS*

En este capítulo se muestra la forma en que el trabajo del departamento de auditoría interna de una entidad –cadena de supermercados-, puede ser una herramienta útil para la toma de decisiones gerenciales.

Sin embargo, es importante considerar que los informes de la auditoría interna, y por ende todo su trabajo debe estar debidamente planificado, supervisado y realizado por el personal idóneo, todo ello para considerar que el trabajo del auditor interno es confiable como para ser considerado en la toma de decisiones gerenciales.

El caso práctico se dividirá en dos fases:

- a. Primera Fase – Evaluación de la Auditoría Interna:** Esta fase se refiere al proceso de evaluación de la función de la Auditoría Interna, bajo la óptica de la NIA 610 – *Consideración del Trabajo del Auditor Interno*. A través de esta evaluación, se busca evidenciar la calidad del trabajo de la auditoría interna a fin de tener la certeza de la confiabilidad de su función para la toma de decisiones gerenciales.
- b. Segunda Fase – Análisis elaborado por la Auditoría Interna sobre los Faltantes de Inventario:** En esta fase se presenta el informe elaborado por la Auditoría

Interna, donde se incluyen las observaciones y recomendaciones sobre los faltantes de inventario, debido que la Administración de la compañía necesita tomar decisiones preventivas y correctivas sobre este tema.

### ***5.1 Primera Fase – Evaluación de la Auditoría Interna:***

#### ***a. Antecedentes:***

La cadena de supermercados La Rosa, fue creada 1963 y surge de un pequeño comercio de productos alimenticios ubicado en el casco urbano de la ciudad capital de Guatemala, en un local de unos 80m<sup>2</sup>. Más adelante, en el año 1969, se abren otras tiendas similares, en áreas de consumo popular. La cadena como tal, se consolida a finales de la década de los años ochenta, creando una red de supermercados provistos de mayor surtido y secciones con mayor capacidad de servicio y atención a clientes.

Dentro de su organización cuenta con un departamento de Auditoría Interna, quien efectúa revisiones periódicas emitiendo informes que contienen distintas recomendaciones.

Recientemente fue creado el Comité de Auditoría, por lo que no participó en el proceso de selección de los miembros de la Auditoría Interna, decidiendo realizar una evaluación de la misma, a fin de verificar que la retroalimentación de la efectividad de los controles internos que le proporciona la Auditoría Interna a la Junta Directiva cumple con los requerimientos de confiabilidad, independencia y objetividad.

Por lo anterior, se ha contratado los servicios de la firma ABC Auditores externos, para que efectúen la evaluación de la Auditoría Interna; dicha evaluación se llevará a cabo considerando como base la información que se describe más adelante; así como entrevistas y otros procedimientos que utilice la firma contratada, con lo cual se medirán los aspectos más relevantes en cuanto al funcionamiento y eficiencia de dicho departamento.

***b. Información Recabada para la Evaluación de la Función de la Auditoría Interna:***

***b.1 Generalidades de la Entidad:***

- El objeto principal de la cadena de supermercados, es la compra-venta de varias líneas de productos terminado, tales como: comestibles en general, artículos de limpieza, de belleza, ropa, entre otros; asimismo, tiene el proceso de preparación de algunos alimentos.
- Por la naturaleza de sus operaciones, una de las áreas de control que concentra mayor riesgo, es la administración de inventarios.
- Cuenta con 12 tiendas ubicadas en la ciudad capital, y 6 departamentales.
- Sus actividades se encuentran regidas por las leyes de Guatemala.
- Dentro de su estructura la cadena cuenta con un departamento de Auditoría Interna, la cual ha estado realizando revisiones para la verificación del cumplimiento de controles internos.
- Se tiene el servicio de auditoría externa, para el examen de sus estados financieros; sin embargo, ha considerado contratar un servicio especial de evaluación de su departamento de Auditoría Interna.

## ***b.2 Documentos Proporcionados a los Auditores Externos:***

Como una referencia, a continuación se detallan los documentos que estuvieron a disposición de la auditoría externa para efectuar la evaluación.

- Organigrama de la compañía y de la Auditoría Interna, con detalle de todos los grupos que desempeñan funciones de auditoría interna y a quienes reportan.
- Expedientes de personal de los miembros de la Auditoría Interna, el cual incluye: currícula, referencias profesionales y personales, copia de diplomas de capacitación desde su ingreso a la compañía, copia de cartas de incrementos salariales, especializaciones, entre otros.
- Perfil de los puestos de los miembros de Auditoría Interna.
- Funciones del departamento (incluyendo la descripción de su papel y sus responsabilidades).
- Presupuesto del departamento.
- Programas de trabajo.
- Manual de Auditoría Interna.
- Políticas internas de la compañía.
- Listado de las auditorías planificadas/terminadas durante los últimos tres años, con indicación de cierta situación actual, dimensiones y tipo (por ejemplo, de cumplimiento, a solicitud especial, etc.).
- Papeles de trabajo de revisiones selectivas.
- Informes recientes presentados al Comité de Auditoría.

***b.3 Procedimientos Utilizados por la Auditoría Externa:***

La firma de auditoría ABC & Asociados, documentará su evaluación a través de los cuestionarios, que se incluyen más adelante; parte de los papeles de trabajo generados en la evaluación están incluidos como anexos.

-----



**Evaluación del Departamento de Auditoría Interna de:  
Supermercados La Rosa, S. A.**

<b>PT</b>	<b>O-1</b>
<b>Hecho por:</b>	CON
<b>Fecha:</b>	20/Septiembre/2005
<b>Revisado por:</b>	IOR
<b>Fecha:</b>	22/Septiembre/2005

**Cuestionario**

**Primera Parte - Importancia del Trabajo de Auditoría Interna**

1. ¿Cuál es la organización del departamento de auditoría interna?

El departamento de auditoría interna se encuentra organizado de manera tal que la responsabilidad del área recae en el Auditor Interno general de la entidad; sin embargo, cada uno de los miembros de dicho departamento debe cumplir con una serie de obligaciones y responsabilidades de acuerdo a su nivel jerárquico. Al examinar las actividades que lleva a cabo el personal se verificó que efectivamente las labores asignadas están de acuerdo a la experiencia, capacidad y jerarquía.

2. ¿Qué responsabilidades tiene el departamento de auditoría interna en el presente año con respecto a las siguientes áreas:

2.1 Evaluación y pruebas de los sistemas de control interno de la organización, con el fin de determinar si funcionan como se proyectó.

A través de las revisiones efectuadas el departamento de Auditoría Interna, se ha involucrado en la verificación del cumplimiento de las políticas de la entidad; asimismo se observó que en el programa sobre el cual se basan las actividades de dicho departamento para el presente año, se han incluido procedimientos que contemplan la aplicación de pruebas sustantivas y/o de cumplimiento, las que se encuentran encaminadas a alcanzar los objetivos de dicha programación, por lo que las responsabilidades que posee el departamento con relación a la evaluación de sistemas de control interno, son las siguientes:

**Evaluación del Departamento de  
Auditoría Interna de:  
Supermercados La Rosa, S. A.**

<b>PT</b>	<b>O-1</b>
<b>Hecho por:</b>	CON
<b>Fecha:</b>	20/Septiembre/2005
<b>Revisado por:</b>	IOR
<b>Fecha:</b>	22/Septiembre/2005

- a. Verificar que las transacciones que ocurren son capturadas por el sistema y se vuelven parte del proceso de contabilidad; es decir, que todos los activos y todas las obligaciones adquiridas, se encuentran reflejadas en los registros contables.
- b. Comprobar que las transacciones más significativas tanto por el monto de las mismas, como el riesgo que éstas representan, están registradas en la contabilidad, si han ocurrido realmente y son para un propósito válido de las operaciones de la entidad, por lo cual se persigue verificar que las operaciones que se registran en el sistema de contabilidad son operaciones verídicas.
- c. Verificar que los activos que están registrados son propiedad de la entidad, y que los pasivos reconocidos representan obligaciones adquiridas de buena fe.
- d. Establecer que las transacciones están siendo registradas en las cuentas adecuadas, y por los montos razonablemente correctos.
- e. Determinar si los principios de contabilidad y disposiciones especiales por las operaciones de la entidad, están siendo debidamente aplicadas, y si los cambios en valor a través del tiempo se reconocen de forma adecuada..
- f. Verificar si los estados financieros de la entidad, poseen la presentación y revelación suficiente.
- g. Observar el cumplimiento de las políticas de la entidad, para minimizar los riesgos inherentes, operativos, de control, tanto en operaciones crediticias, fluctuaciones de moneda, entre otras.

**Evaluación del Departamento de Auditoría Interna de:  
Supermercados La Rosa, S. A.**

<b>PT</b>	<b>O-I</b>
<b>Hecho por:</b>	CON
<b>Fecha:</b>	20/Septiembre/2005
<b>Revisado por:</b>	IOR
<b>Fecha:</b>	22/Septiembre/2005

El plan de auditoría incluye pruebas del sistema de información, a través de programas especiales para realizarlo a través del computador, tales como el control de inventarios.

2.2 Consulta, revisión y aprobación del control interno, y datos, sobre aspectos de seguridad de los nuevos sistemas.

Actualmente no se tiene contemplado la implementación de nuevos sistemas; sin embargo, se ha considerado la apertura de nuevos supermercados, lo cual conlleva a que se verifique la correcta aplicación de controles.

3. Ejecución de auditorías de operación.

Las revisiones orientadas a la valuación de las operaciones de la entidad, así como la evaluación de los controles operativos de la entidad, se tienen contempladas efectuarlas por áreas específicas, ya que tanto los programas y los informes que incluyen los hallazgos detectados a través de las revisiones ya realizadas en periodos anteriores.

4. Coordinación de su trabajo con los auditores externos.

En años anteriores únicamente se coordinó con auditoría externa, la ejecución de arqueos de valores e inventarios.

5. Documente cualquier área de importancia del examen de los auditores externos, en los que la auditoría interna ha terminado o proyecte terminar una auditoría en el año actual.

*Evaluación del Departamento de Auditoría Interna de: Supermercados La Rosa, S. A.*

<b>PT</b>	<b>O-1</b>
<b>Hecho por:</b>	CON
<b>Fecha:</b>	20/Septiembre/2005
<b>Revisado por:</b>	IOR
<b>Fecha:</b>	22/Septiembre/2005

El departamento de auditoría interna ha llevado a cabo revisiones en áreas importantes de la entidad, observando que se cuenta con el debido plan de trabajo, así como también se tienen identificados los riesgos, tanto en la planeación como en los trabajos ya concluidos.

### **Conclusión**

Concluya sobre la importancia del trabajo desarrollado por la auditoría interna, anotando las instrucciones, las responsabilidades y la práctica de la auditoría interna, así como la naturaleza, el alcance y lo oportuno de sus actividades.

La labor que realiza el departamento de auditoría interna, cuenta con la debida planeación, y supervisión necesaria, en cuanto a la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas efectuadas, consideramos que se encuentran de acuerdo a las actividades de la entidad; asimismo, se logró verificar que las pruebas son realizadas según lo previsto en los planes de trabajo, y que los hallazgos detectados se encuentran debidamente documentados y se informa a la Administración de forma oportuna.

#### **NOTA:**

**Si se ha llegado a la conclusión que el trabajo de la auditoría interna no es de importancia para la organización, entonces el resto del cuestionario no deberá ser llenado; si se considera apropiado completar el resto de preguntas.**

*Evaluación del Departamento de Auditoría Interna de:  
Supermercados La Rosa, S. A.*

<b>PT</b>	<b>O-I</b>
<b>Hecho por:</b>	CON
<b>Fecha:</b>	20/Septiembre/2005
<b>Revisado por:</b>	IOR
<b>Fecha:</b>	22/Septiembre/2005

**Segunda Parte - Organización**

No.	Pregunta (P) / Comentario de la Evaluación (CE)	Sí	No
1.	<p><b>(P) / Determina un supervisor (o personal experimentado del departamento) los alcances y procedimientos de auditoría que se seleccionan.</b></p> <p><b>(CE) / <u>La naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas que efectúa el departamento, son establecidos en un programa semestral, el cual es preparado por el Auditor Interno, auxiliado por los auditores que poseen mayor experiencia. Se observó que a pesar que dichos programas cuentan con la suficiente flexibilidad, las pruebas previamente establecidas de áreas principales no sufren mayores modificaciones, y en caso de ser necesario, se documenta la causa que generó dicho cambio, con la debida autorización.</u></b></p>	✓	
2.	<p><b>(P) / Se preparan los programas de auditoría, con clara indicación del alcance de la auditoría y de los procedimientos que van a ser aplicados.</b></p> <p><b>(CE) / <u>Los programas por área de revisión, detallan los procedimientos a aplicar, en los cuales se indican la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas.</u></b></p>	✓	
3.	<b>(P) / Son legibles los papeles de trabajo de la auditoría y están ordenados, de manera que:</b>		
3.1	<b>(P) / El revisor pueda seguir con facilidad el trabajo realizado</b>	✓	

**Evaluación del Departamento de Auditoría Interna de:  
Supermercados La Rosa, S. A.**

<b>PT</b>	<b>O-I</b>
<b>Hecho por:</b>	CON
<b>Fecha:</b>	20/Septiembre/2005
<b>Revisado por:</b>	IOR
<b>Fecha:</b>	22/Septiembre/2005

No.	Pregunta (P) / Comentario de la Evaluación (CE)	Sí	No
	<p><i>(CE) / <u>Tuvimos a la vista los archivos de papeles de trabajo elaborados por el departamento de auditoría interna, considerando que los mismos son evidencia del trabajo realizado.</u></i></p> <p><i><u>Las pruebas efectuadas en las revisiones, son identificables, asimismo los papeles de trabajo cuentan con la debida y adecuada referenciación, lo que permite llevar la secuencia del procedimiento aplicado.</u></i></p>		
3.2	<p><b>(P) / El revisor pueda sacar conclusiones más amplias que las obtenidas por quien ejecutó el trabajo</b></p> <p><i>(CE) / <u>Se observó que en algunas ocasiones las conclusiones a las que llegó el personal a cargo del área de revisión, fueron complementadas con comentarios del supervisor, lo cual evidenciaba que no únicamente se concluyó sobre el trabajo específico evaluado, sino que también fue considerada la visión general de la revisión a fin de obtener un resultado aún más confiable.</u></i></p>	✓	
3.3	<p><b>(P) / Las observaciones del caso están identificadas con claridad.</b></p> <p><i>(CE) / <u>Los hallazgos detectados están identificados, en los papeles de trabajo, y en consecuencia son los que se muestran en los informes que prepara el departamento.</u></i></p>	✓	

*Evaluación del Departamento de Auditoría Interna de:  
Supermercados La Rosa, S. A.*

<b>PT</b>	<b>O-1</b>
<b>Hecho por:</b>	CON
<b>Fecha:</b>	20/Septiembre/2005
<b>Revisado por:</b>	IOR
<b>Fecha:</b>	22/Septiembre/2005

No.	Pregunta (P) / Comentario de la Evaluación (CE)	Sí	No
4.	<b>(P) / Ejecutan los supervisores revisiones formalmente evidenciadas, con un seguimiento adecuado de puntos de revisión, para asegurar que:</b>		
4.1	<b>(P) / Las auditorías se ejecutan conforme a los planes.</b>		
	<i>(CE) / <u>Las pruebas que se encuentran orientadas a verificar la razonabilidad de saldos, o bien que las mismas se aplicaron a comprobar el cumplimiento de procesos, (inclusive las que fueron aplicadas con ambos propósitos), pueden ser efectuadas de nuevo; sin embargo, principalmente en las pruebas de cumplimiento es conveniente que se evalúe la oportunidad de las mismas, a fin de evitar que se conviertan en procesos habituales y conocidos por el personal administrativo, y así obtener resultados confiables.</u></i>  <i><u>Se observó que la mayor parte de los procedimientos aplicados se encuentran contenidos en los programas de trabajo.</u></i>	✓	
4.2	<b>(P) / Se siguen todos los procedimientos de auditoría del caso, junto con sus alcances establecidos.</b>		
	<i>(CE) / <u>En las revisiones efectuadas se observan los alcances previamente establecidos en los programas.</u></i>	✓	
4.3	<b>(P) Las conclusiones a las que llegó el personal estén respaldadas por los procedimientos de auditoría aplicados.</b>	✓	

**Evaluación del Departamento de Auditoría Interna de:  
Supermercados La Rosa, S. A.**

<b>PT</b>	<b>O-I</b>
<b>Hecho por:</b>	CON
<b>Fecha:</b>	20/Septiembre/2005
<b>Revisado por:</b>	IOR
<b>Fecha:</b>	22/Septiembre/2005

No.	Pregunta (P) / Comentario de la Evaluación (CE)	Sí	No
	<i>(CE) <u>Se observó que el trabajo efectuado se basa en la planeación, la cual incluye la mayor parte de los procedimientos a aplicar, y que cada área de revisión cuenta con la conclusión derivada de las pruebas realizadas, y que las mismas se encuentran en los papeles de trabajo; por lo cual, existe evidencia del trabajo efectuado, y por ende existe respaldo de las conclusiones y hallazgos, que se verán incluidos en los informes.</u></i>		
4.4	<b>El personal no ha pasado por alto hallazgos de importancia.</b>		
	<i>(CE) / <u>Se observó que en las áreas de mayor importancia, se muestran conclusiones y recomendaciones acorde a los hallazgos detectados a través de las revisiones efectuadas. Asimismo se considera que se han detectado la mayor parte de dichos hallazgos, de forma oportuna.</u></i>	✓	
4.5	<b>(P) / Las asignaciones son efectuadas con el debido cuidado profesional.</b>		
	<i>(CE) / <u>Las asignaciones de las revisiones efectuadas, están de acuerdo al grado de experiencia y especialidad del personal.</u> <u>Por lo anterior, el resultado del trabajo efectuado por cada especialista refleja el adecuado cuidado profesional.</u></i>	✓	
5.	<b>(P) / Son los informes de auditoría: objetivos, concisos y constructivos.</b>	✓	



*Evaluación del Departamento de Auditoría Interna de:  
Supermercados La Rosa, S. A.*

<b>PT</b>	<b>O-1</b>
<b>Hecho por:</b>	CON
<b>Fecha:</b>	20/Septiembre/2005
<b>Revisado por:</b>	IOR
<b>Fecha:</b>	22/Septiembre/2005

No.	Pregunta (P) / Comentario de la Evaluación (CE)	Sí	No
	<p>(CE) / <u>Debido a que los informes son presentados por revisiones efectuadas a un área determinada y de forma periódica, se han estructurado de una forma más concisa, ya que en los mismos indican:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Área revisada</u></li> <li>• <u>Procedimientos aplicados</u></li> <li>• <u>Alcance</u></li> <li>• <u>Hallazgos</u></li> <li>• <u>Riesgos</u></li> <li>• <u>Recomendaciones y observaciones que se derivan de ellos.</u></li> </ul>		
6.	<p><b>(P) / Son los informes de auditoría comentados con la administración antes de ser emitidos, y se incluyen sus comentarios en tales informes.</b></p>	✓	
	<p>(CE) / <u>Esta situación se da en caso se incluyan comentarios y/o recomendaciones relacionadas con el cumplimiento de las políticas de la administración.</u></p>		

**Tercera Parte - Independencia**

No.	Pregunta (P) / Comentario de la Evaluación (CE)	Sí	No
7.	<p><b>(P) / Reporta el jefe de la auditoría interna sobre los más altos niveles gerenciales, que se realice de una forma práctica y tiene acceso directo a la Junta Directiva, Comité de Auditoría, o se queda a nivel de gerencia.</b></p>	✓	

*Evaluación del Departamento de Auditoría Interna de:  
Supermercados La Rosa, S. A.*

<b>PT</b>	<b>O-I</b>
<b>Hecho por:</b>	CON
<b>Fecha:</b>	20/Septiembre/2005
<b>Revisado por:</b>	IOR
<b>Fecha:</b>	22/Septiembre/2005

No.	Pregunta (P) / Comentario de la Evaluación (CE)	Sí	No
	(CE) / <u>El resultado del trabajo efectuado por auditoría interna, es reportado al Comité de Auditoría de la entidad, así como a las Gerencias para obtener sus comentarios.</u>		
8.	<p><b>(P) / Está garantizada la independencia de la auditoría interna. En caso de ser afirmativo, cómo se realiza.</b></p> <p>(CE) / <u>Aunque el departamento de auditoría forme parte de la organización de la entidad, se considera que cuenta con la suficiente independencia, ya que se puede decidir cuál será el área o procedimiento a revisar, sin necesidad que se tenga que contar con la autorización de otro departamento y/o directivo; dicha potestad se encuentra reflejada dentro de las responsabilidades y atribuciones del auditor interno, según el mandato y los manuales de procedimientos.</u></p>	✓	
9.	<p><b>(P) / Es la auditoría interna objetiva y es percibida así dentro de la organización</b></p> <p>(CE) / <u>Se observó que los procedimientos que se aplican, se encuentran orientados a evaluar de forma imparcial los controles internos, así como los registros contables; asimismo, dentro de la organización se considera que la función de Auditoría Interna efectivamente se lleva a cabo de forma objetiva.</u></p>	✓	
10.	<p><b>(P) / Existen instrucciones escritas para la auditoría interna, que prevean su ilimitado acceso a todas las actividades y datos de la organización.</b></p> <p><b>(Documento cualquier excepción)</b></p>	✓	
	<u>La Administración permite que el departamento de auditoría interna</u>		

**Evaluación del Departamento de Auditoría Interna de:  
Supermercados La Rosa, S. A.**

<b>PT</b>	<b>O-I</b>
<b>Hecho por:</b>	CON
<b>Fecha:</b>	20/Septiembre/2005
<b>Revisado por:</b>	IOR
<b>Fecha:</b>	22/Septiembre/2005

No.	Pregunta (P) / Comentario de la Evaluación (CE)	Sí	No
	<u>pueda cumplir con su función de forma independiente, asimismo se cuenta con dichas instrucciones de forma escrita, en el manual de procedimientos y en el mandato.</u>		
11.	<b>(P) / Tiene la auditoría interna la facultad de decidir cuáles son las áreas de la organización que va auditar.</b>		
	<b>(CE) / <u>Al momento de efectuar la planeación de las revisiones, Auditoría Interna tiene la potestad de determinar cuáles son las áreas objeto de evaluación, considerando para el efecto, la importancia y riesgo que representa para la entidad; sin embargo, a solicitud del Comité de Auditoría se pueden efectuar revisiones especiales.</u></b>	✓	
12.	<b>(P) / Está la auditoría interna en libertad de:</b>		
12.1	<b>(P) / Planificar el alcance de sus propias auditorías</b>		
	<u>En la planificación de las auditorías, para determinar el alcance de las mismas, se considera la importancia del rubro o actividad, y por consiguiente el riesgo que ésta representa, el alcance no se limita por aspectos administrativos.</u>	✓	
12.2	<b>(P) / Planificar y aplicar sus propios procedimientos de auditoría</b>		
	<u>Para la determinación de cuáles son los procedimientos más adecuados en las revisiones efectuados, el encargado del departamento y de la revisión considera el alcance y oportunidad, según el área y riesgo de la que ésta representa, por lo cual pueden decidir cuáles son los procedimientos a aplicar.</u>	✓	

**Evaluación del Departamento de Auditoría Interna de:  
Supermercados La Rosa, S. A.**

<b>PT</b>	<b>O-I</b>
<b>Hecho por:</b>	CON
<b>Fecha:</b>	20/Septiembre/2005
<b>Revisado por:</b>	IOR
<b>Fecha:</b>	22/Septiembre/2005

No.	Pregunta (P) / Comentario de la Evaluación (CE)	Sí	No
12.3	<b>(P) / Escoger las actividades que van a ser auditadas</b>		
	<b>(CE) / <u>Existen áreas que por su importancia dentro de la entidad, son objeto de revisiones periódicas; sin embargo, la auditoría interna puede determinar qué actividad específica se evaluará, y en qué momento.</u></b>	✓	
12.4	<b>(P) / Escoger y asignar al personal de la auditoría</b>		
	<b>(CE) / <u>El personal a cargo de las revisiones, es designado por el encargado del departamento.</u></b>	✓	
12.5	<b>(P) / Informar sobre los resultados</b>		
	<b>(CE) / <u>Los informes se presentan al concluirse las revisiones efectuadas.</u></b>	✓	

### Conclusión

Concluya sobre si la auditoría interna es lo suficientemente independiente de la organización y mantiene su objetividad en la ejecución de sus tareas y en la presentación de sus informes sobre las mismas.

El departamento de Auditoría Interna, posee una posición dentro de la organización que le permite llevar a cabo sus actividades de forma objetiva, ya que no se encuentra como un departamento subordinado a las instrucciones de una gerencia determinada ya que reporta directamente al Comité de Auditoría; a pesar de ser área que forma parte de la entidad, ésta puede decidir cuáles son las áreas sujetas de revisión, así como en qué momento efectuará dichas revisiones; por lo anteriormente expuesto se considera que los comentarios que se incluyen en los informes que prepara Auditoría Interna son objetivos, en consecuencia podemos concluir que la administración de la práctica y el resultado de la labor de éste departamento, son lo suficientemente independientes.

*Evaluación del Departamento de Auditoría Interna de:  
Supermercados La Rosa, S. A.*

<b>PT</b>	<b>O-1</b>
<b>Hecho por:</b>	CON
<b>Fecha:</b>	20/Septiembre/2005
<b>Revisado por:</b>	IOR
<b>Fecha:</b>	22/Septiembre/2005

*Cuarta Parte - Capacidad y Experiencia*

No.	Pregunta (P) / Comentario de la Evaluación (CE)	Sí	No
13.	<b>(P) / Obtenga y considere la suficiencia de los siguientes detalles relacionados con los directores y gerentes del departamento de auditoría interna:</b>		
13.1	<b>(P) / Educación/calidades profesionales.</b>		
	<b>(CE) / <u>Se logró establecer que el grupo directivo cuenta con una preparación académica adecuada</u></b>	✓	
13.2	<b>(P) / Experiencia en auditoría interna.</b>		
	<b>(CE) / <u>Cuenta con experiencia previa en auditoría interna, adicionalmente a la adquirida dentro de la compañía, por lo que se considera que se cuenta con la experiencia suficiente.</u></b>	✓	
13.3	<b>(P) / Experiencia comparable con sus responsabilidades.</b>		
	<b>(CE) <u>Cada miembro del departamento se les ha asignado las responsabilidades de acuerdo al grado de experiencia y jerarquía que posee dentro del departamento, por lo cual en el caso del personal que se consideran como directivos, se da con más énfasis la asignación de tareas tomando en cuenta la experiencia previamente adquirida.</u></b>	✓	
14.	<b>(P) / Establezca si el personal del departamento de Auditoría Interna, cuenta con los conocimientos de contabilidad, auditoría, y conoce los requisitos obligatorios en la presentación de informes.</b>	✓	

*Evaluación del Departamento de Auditoría Interna de: Supermercados La Rosa, S. A.*

<b>PT</b>	<b>O-I</b>
<b>Hecho por:</b>	CON
<b>Fecha:</b>	20/Septiembre/2005
<b>Revisado por:</b>	IOR
<b>Fecha:</b>	22/Septiembre/2005

No.	Pregunta (P) / Comentario de la Evaluación (CE)	Sí	No
	<i>(CE) <u>El personal en conjunto cuenta con conocimientos de suficientes de contabilidad y auditoría, asimismo los informes elaborados reflejan que son preparados con la debida diligencia, y que son observados los requisitos obligatorios para la elaboración de dichos informes; en el caso de pruebas a través del computador se cuenta con dos personas especialistas en ésta área, quienes cubren las revisiones que requieren este tipo de conocimientos.</u></i>		
15.	<b>(P) / Incluye la experiencia colectiva del departamento de auditoría interna, la capacidad necesaria para ejecutar:</b>  <i>(CE) / <u>El staff profesional del departamento posee la preparación y experiencia necesaria para llevar a cabo las auditorías de las distintas áreas; adicionalmente de los conocimientos básicos que se relacionan con la práctica de auditoría, cuentan con especializaciones.</u></i>	✓	
	<b>Experiencia en:</b>	<b>Comentario</b>	
15.1	Auditoría de operación	<i><u>Se logro establecer que las auditorías que efectúa el departamento enfocadas a la revisión de los procesos administrativos de la entidad, se han efectuado por personal que tiene conocimiento de dichos procesos, así como determina el enfoque adecuado de dicha revisión</u></i>	
15.2	Auditoría financiera	<i><u>En el caso de las auditorías financieras, se observó que el personal cuenta con la experiencia previa, asimismo cuenta con los conocimientos técnicos en la aplicación de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, Principios de Contabilidad Generalmente</u></i>	

**Evaluación del Departamento de Auditoría Interna de:  
Supermercados La Rosa, S. A.**

<b>PT</b>	<b>O-I</b>
<b>Hecho por:</b>	CON
<b>Fecha:</b>	20/Septiembre/2005
<b>Revisado por:</b>	IOR
<b>Fecha:</b>	22/Septiembre/2005

No.	Pregunta (P) / Comentario de la Evaluación (CE)		Sí	No
		<u>Aceptados y disposiciones específicas que rigen las actividades de la entidad.</u>		
15.3	<b>Auditoría de cumplimiento</b>	<u>Las auditorías de cumplimiento se han enfocado principalmente al área fiscal, así como a la verificación constante de que se cumpla con los controles preestablecidos.</u>	✓	
16.	<b>(P) / Se da al personal suficiente capacitación continua, y considerando distintas áreas de capacitación.</b>			
	<b>(CE) / <u>El programa de actividades del departamento cuenta con asignación de horas específicas a la capacitación del personal.</u></b>		✓	
	<b>Área</b>	<b>Comentario</b>		
	Planificación y ejecución de la auditoría	<u>La capacitación que se le da al personal incluye cursos para planificación y el desarrollo del trabajo de auditoría, donde se hace énfasis a la importancia de la fase de la planificación de las revisiones que se efectuarán.</u>	✓	
Auditoría computarizada	<u>Aunque se cuenta con personal especialista en esta área, el cual se mantiene en constante capacitación; se ha considerado incluir al resto del personal en cursos básicos relacionados con dicha área.</u>	✓		
Requisitos obligatorios legales	<u>Se le proporciona al personal una capacitación continua para que se encuentren actualizados con las disposiciones legales y reglamentarias, tanto las de carácter general, como lo son las leyes tributarias.</u>	✓		

*Evaluación del Departamento de Auditoría Interna de:  
Supermercados La Rosa, S. A.*

<b>PT</b>	<b>O-1</b>
<b>Hecho por:</b>	CON
<b>Fecha:</b>	20/Septiembre/2005
<b>Revisado por:</b>	IOR
<b>Fecha:</b>	22/Septiembre/2005

No.	Pregunta (P) / Comentario de la Evaluación (CE)		Sí	No
	Contabilidad	<u>Dentro del programa de capacitación se incluyen cursos de actualización de la práctica contable.</u>	✓	
	Comprensión de los productos/servicios de la entidad	<u>Para que el departamento de auditoría interna realice de manera efectiva su labor, se consideró que es indispensable que el personal que conforma a dicho departamento, conozca cuáles son los productos de la entidad, para que de esta manera, se pueda evaluar de una forma adecuada los procesos y controles que se aplican, y así identificar de forma oportuna las posibles debilidades que éstos posean.</u>	✓	
	Preparación de informes	<u>Existe capacitación para la preparación de informes, para lo cual se considera las disposiciones de las normas de auditoría interna.</u>	✓	
17.	<p><b>(P) / Es adecuada la mezcla del personal que se asigna a las auditorías. Tome en cuenta la asignación de talento y experiencia técnica (conocimiento sobre: los productos/servicios, auditoría de sistemas, entre otros), así como las categorías del personal.</b></p> <p><u>Se observó que los grupos de trabajo se han formado de acuerdo a los niveles de experiencia y especialidades, con la finalidad de que exista una adecuada combinación de personal.</u></p>		✓	

**Conclusión**

Concluya sobre la capacidad y la habilidad de la auditoría interna, tomando en cuenta sus conocimientos, experiencia laboral, programas de capacitación y asignaciones como parte del equipo de auditoría.



**Evaluación del Departamento de Auditoría Interna de:  
Supermercados La Rosa, S. A.**

<b>PT</b>	<b>O-1</b>
<b>Hecho por:</b>	CON
<b>Fecha:</b>	20/Septiembre/2005
<b>Revisado por:</b>	IOR
<b>Fecha:</b>	22/Septiembre/2005

El departamento de auditoría cuenta con personal calificado, tanto por la experiencia laboral que posee, así como por las especialidades que han adquirido. En adición, es necesario indicar que la administración de dicho departamento se ha preocupado por proporcionarles programas de capacitación constante, con lo cual se persigue que el personal posea una retroalimentación de los conocimientos previamente adquiridos, así como la actualización en nuevas técnicas y tendencias, y de disposiciones legales.

Cabe señalar que los grupos de trabajo presentan una adecuada combinación de personal, considerando la experiencia, especialidad, y capacidad de cada uno de los miembros del grupo, por lo cual las tareas que se le asignan, se llevan a cabo de una forma más eficiente.

En consecuencia, consideramos que el personal de este departamento, presenta un nivel apropiado de experiencia y capacidad.

#### **Quinta Parte - Suficiencia de los Papeles de Trabajo y de los Informes**

No.	Pregunta (P) / Comentario de la Evaluación (CE)	Sí	No
18.	<b>(P) / Cuenta el departamento de auditoría interna con una metodología/manual de auditoría que dé lineamientos y que establezca normas en distintas áreas:</b>	✓	
	<b>(CE) / <u>Se cuenta con manuales, que incluyen los lineamientos básicos de una auditoría, asimismo muestran procedimientos específicos a las áreas de revisión de la entidad.</u></b>		
18.1	<b>(P) / Área: Objetivos y teoría de la auditoría</b>	✓	

*Evaluación del Departamento de Auditoría Interna de:  
Supermercados La Rosa, S. A.*

<b>PT</b>	<b>O-1</b>
<b>Hecho por:</b>	CON
<b>Fecha:</b>	20/Septiembre/2005
<b>Revisado por:</b>	IOR
<b>Fecha:</b>	22/Septiembre/2005

No.	Pregunta (P) / Comentario de la Evaluación (CE)	Sí	No
	(CE) / <u>En cuanto a los objetivos y teoría de la auditoría, se logró identificar que existen manuales que contemplan los lineamientos principales en el proceso de revisión, asimismo éstos son lo suficientemente explicativos.</u>		
18.2	<p><b>(P) / Área: Instrucciones / organización de la auditoría</b></p> <p>(CE) / <u>Los manuales muestran las instrucciones por área de revisión, considerando que son los suficientemente didácticos, ya que presentan las fases de la auditoría:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Planeación</u></li> <li>• <u>Ejecución del trabajo</u></li> <li>• <u>Supervisión</u></li> </ul> <p><u>Indicando cuál es la importancia de cada una de las fases.</u></p>	✓	
18.3	<p><b>(P) / Área: Revisiones preliminares y discusiones con la administración</b></p> <p>(CE) / <u>El personal a cargo de las revisiones conoce cuáles son las instrucciones que contienen los manuales acerca de las revisiones y discusiones con la Administración; sin embargo, por el tipo de revisiones que efectúan, en muchos casos no existen revisiones preliminares.</u></p>	✓	
18.4	<p><b>(P) / Área: Programas de auditoría para los sistemas principales</b></p> <p>(CE) / <u>Los manuales indican que deben prepararse dichos programas, considerando los riesgos, la oportunidad y alcance de pruebas.</u></p>	✓	

**Evaluación del Departamento de Auditoría Interna de:  
Supermercados La Rosa, S. A.**

<b>PT</b>	<b>O-1</b>
<b>Hecho por:</b>	CON
<b>Fecha:</b>	20/Septiembre/2005
<b>Revisado por:</b>	IOR
<b>Fecha:</b>	22/Septiembre/2005

No.	Pregunta (P) / Comentario de la Evaluación (CE)	Sí	No
18.5	<p><b>(P) / Área: Lineamientos sobre evaluación de control interno</b></p> <p><b>(CE) / <u>Se cuenta con un manual específico a la evaluación del control interno, éste contiene formatos de cuestionarios que permiten conocer la estructura del control interno de la entidad.</u></b></p>	✓	
18.6	<p><b>(P) / Área: Normas de documentación e índices para preparación de archivos</b></p> <p><b>(CE) <u>Dentro de los manuales existe una sección específica de la forma de documentar el trabajo realizado, así como su archivo, haciendo énfasis en la importancia de la documentación adecuada.</u></b></p>	✓	
18.7	<p><b>(P) / Área: Pruebas sustantivas, normas y lineamientos sobre la evidencia documental (incluyendo los comentarios sobre la materialidad)</b></p> <p><b>(CE) / <u>Los manuales del departamento indican que las pruebas sustantivas deben efectuarse de acuerdo a la materialidad previamente establecida, la cual puede determinarse de acuerdo a un rubro específico o bien considerando los estados financieros en conjunto.</u></b></p> <p><b><u>En adición indican que toda prueba debe de quedar reflejada en los papeles de trabajo tanto las pruebas sustantivas como de cumplimiento.</u></b></p>	✓	
18.8	<b>(P) / Área: Detección y prevención de fraudes.</b>	✓	

*Evaluación del Departamento de Auditoría Interna de: Supermercados La Rosa, S. A.*

<b>PT</b>	<b>O-1</b>
<b>Hecho por:</b>	CON
<b>Fecha:</b>	20/Septiembre/2005
<b>Revisado por:</b>	IOR
<b>Fecha:</b>	22/Septiembre/2005

No.	Pregunta (P) / Comentario de la Evaluación (CE)	Sí	No
	<i>(CE) / Considerando que una de las funciones de la auditoría interna es velar porque se cumplan las políticas de la entidad, así como la salvaguarda de los activos, se incluye dentro de los manuales una sección especial para la detección y prevención de fraudes, específicamente en la evaluación de los controles que utiliza la administración.</i>		
19.	<b>(P) / Al planificarse la auditoría, se realiza un análisis formal del riesgo inherente en las áreas de la empresa que se van a auditar</b>		
	<i>(CE) / El departamento de auditoría tiene identificado cuáles son los riesgos inherentes de cada área, los que son considerados en la planeación.</i>	✓	
20	<b>(P) / Se prepara una evaluación documentada de los controles (si se justifica), cubriendo todos los riesgos clave identificados en el área que corresponde.</b>		
	<i>(CE) / La evaluación de los riesgos se ha efectuado con las principales áreas, como lo es el área de créditos, existiendo soporte documental de dicha evaluación.</i>	✓	

### **Conclusión**

Concluya sobre la suficiencia de los papeles de trabajo, es decir si los mismos reflejan que la auditoría se realizó con base a un plan determinado, y si fueron identificados los riesgos de cada área. Asimismo si existe una metodología aplicada por el departamento de Auditoría Interna.

**Evaluación del Departamento de Auditoría Interna de:  
Supermercados La Rosa, S. A.**

<b>PT</b>	<b>O-1</b>
<b>Hecho por:</b>	CON
<b>Fecha:</b>	20/Septiembre/2005
<b>Revisado por:</b>	IOR
<b>Fecha:</b>	22/Septiembre/2005

Los papeles de trabajo elaborados por el personal de Auditoría Interna, reflejan que el trabajo ha sido efectuado con base a las directrices, y procedimientos que contienen un plan previo; asimismo, existe una metodología determinada, la cual se describe en los manuales de auditoría utilizados, y normas de auditoría interna.

En conclusión los papeles de trabajo evidencian que el trabajo ha sido debidamente planificado, y que se han identificado los riesgos por área, y que son producto de la aplicación de una metodología consistente, por lo cual dichos papeles pueden ser considerados como una evidencia de un trabajo que ha sido realizado eficientemente.

**Sexta Parte – Capacidad de Expansión**

De acuerdo a la información recabada, establezca si el departamento de auditoría interna, puede asumir otras responsabilidades; es decir, si se encuentra en capacidad de cubrir nuevas necesidades, ya sea por incremento de las operaciones actuales o bien para la verificación de nuevos procesos.

Para obtener la conclusión, considere los aspectos “clave” que ya ha observado, siendo los siguientes:

Aspecto	Adecuado		Comentarios
	Sí	No	
Independencia	✓		El departamento de Auditoría Interna, puede determinar cuáles son las áreas objeto de revisión y puede establecer los procedimientos a aplicar sin que se tenga alguna limitación. Cabe señalar que algunos miembros del personal cuentan con una estadía bastante prolongada dentro del departamento, por

**Evaluación del Departamento de Auditoría Interna de:  
Supermercados La Rosa, S. A.**

<b>PT</b>	<b>O-I</b>
<b>Hecho por:</b>	CON
<b>Fecha:</b>	20/Septiembre/2005
<b>Revisado por:</b>	IOR
<b>Fecha:</b>	22/Septiembre/2005

Aspecto	Adecuado		Comentarios
	Sí	No	
			<p>lo que para evitar que se pierda la imparcialidad en las pruebas efectuadas, se ha optado por la rotación de asignaciones, considerando que es una medida adecuada.</p> <p>En conclusión, a pesar de no ser una entidad ajena a la organización de Supermercados La Rosa, S. A., la Auditoría Interna puede llevar a cabo su función de una forma objetiva y conserva la independencia en cuanto al criterio con que realiza su trabajo, por lo que consideramos que no existen razones determinantes para calificar que dicha labor no es efectuada con un discernimiento objetivo.</p>
Capacidad y Experiencia	✓		<p>En el proceso de selección del personal que integra el departamento de Auditoría Interna, se han preocupado por reclutar a personas que posean experiencia previa en áreas que se relacionen con las actividades principales del departamento, principalmente en el área contable, financiero, y auditoría, se observó que en algunos casos el personal ha adquirido dicha experiencia dentro de la entidad.</p> <p>En adición cuentan con la preparación académica adecuada, e incluso el personal ha adquirido cierta especialización, asimismo existe un programa de educación continua; estos factores permiten que puedan organizarse grupos de trabajo que combinen de forma conveniente la experiencia, preparación y especialidad dentro de un mismo grupo, por ende las revisiones asignadas pueden ser llevadas a cabo de una forma más eficiente.</p>

**Evaluación del Departamento de Auditoría Interna de:  
Supermercados La Rosa, S. A.**

<b>PT</b>	<b>O-I</b>
<b>Hecho por:</b>	CON
<b>Fecha:</b>	20/Septiembre/2005
<b>Revisado por:</b>	IOR
<b>Fecha:</b>	22/Septiembre/2005

Aspecto	Adecuado		Comentarios
	Sí	No	
			Consideramos que la capacidad y experiencia del personal del departamento de Auditoría Interna, es un factor favorable en el desarrollo de su función y responsabilidades, por lo que se califica como una fortaleza y representa un indicador determinante para establecer la confiabilidad de dicha labor.
Suficiencia de Papeles de Trabajo	✓		Los papeles de trabajo elaborados por Auditoría Interna, muestran claramente los procedimientos aplicados, contenidos en un plan de trabajo previo, donde se han identificado los riesgos de cada área; es necesario indicar que las conclusiones que se reflejan en dichos papeles poseen relación con las pruebas efectuadas, y que los hallazgos y recomendaciones que se incluyen en los informes preparados por cada revisión se encuentran soportados por los papeles de trabajo.
Confiabilidad en la Labor de Auditoría Interna	✓		La evaluación de la labor de Auditoría Interna, permitió establecer la competencia, capacidad, diligencia y objetividad con que ésta se lleva a cabo, por lo cual consideramos que de forma general que el resultado de las actividades de este departamento es una herramienta de suma utilidad para la administración, ya que no solamente se enfoca a efectuar procedimientos de control, los cuales siempre son de gran importancia en cualquier organización, sin embargo se logró evidenciar que las revisiones que se llevan a cabo son lo suficiente objetivas y reflejan el cuidado profesional del personal a cargo de las mismas.

*Evaluación del Departamento de Auditoría Interna de:  
Supermercados La Rosa, S. A.*

<b>PT</b>	<b><i>O-1</i></b>
<b>Hecho por:</b>	<i>CON</i>
<b>Fecha:</b>	<i>20/Septiembre/2005</i>
<b>Revisado por:</b>	<i>IOR</i>
<b>Fecha:</b>	<i>22/Septiembre/2005</i>

***Conclusión General***

Por lo anteriormente expuesto, consideramos que la función del actual departamento Auditoría Interna de Supermercados La Rosa, S. A., el cual fue objeto de nuestra evaluación, es adecuada, y que la misma posee un alto grado de confiabilidad, por lo cual, las conclusiones y recomendaciones derivadas de la labor de la Auditoría Interna, se basan en un trabajo planificado y supervisado, por personal que además de tener la base profesional y experiencia como auditores internos, también se refleja el conocimiento de las operaciones de la organización para el enfoque de las pruebas que ellos realizan.

No obstante lo anterior, el departamento se encuentra organizado según las necesidades actuales de la compañía, por lo que de sufrir cambios estructurales en la misma, se tendría que modificar también la estructura de dicho departamento para seguir garantizando los resultados del trabajo de dicha área.

Lo anterior, debido a que los miembros más recientes del departamento tienen la capacidad de asumir nuevas funciones. Asimismo, al observar los programas de trabajo, se podría concluir que aún es posible la reasignación de tareas, considerando el total de horas semestrales disponibles del personal. Se debe indicar que parte de la funcionalidad de la labor de la auditoría interna, es el proceso de supervisión, por lo que de fragmentarse los equipos de trabajo, se debería mantener los niveles de supervisión para la formulación de sus observaciones en los informes.

\* \* \* \* \*



**INFORME SOBRE LA APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE  
AUDITORÍA PREVIAMENTE ACORDADOS**

Al Comité de Auditoría de  
**Supermercados La Rosa, Sociedad Anónima**

De acuerdo a sus requerimientos y de conformidad con los términos de nuestra propuesta de servicios de fecha 27 de agosto de 2005. Hemos realizado los procedimientos convenidos que se detallan en este documento con el único propósito de emitir un informe sobre la evaluación del departamento de Auditoría Interna de Supermercados La Rosa, Sociedad Anónima

Los procedimientos que aplicamos y que fueron acordados previamente con ustedes se basan en los aspectos de evaluación que recoge la Norma Internacional de Auditoría NIA No. 610 “Consideración del Trabajo de Auditoría Interna”.

Aunque se tomaron como referencia las normas de auditoría generalmente aceptadas en Guatemala, y se realizaron algunos procedimientos descritos en éstas, debido a la naturaleza del servicio requerido, la aplicación de los siguientes procedimientos, no representa una auditoría con base en normas de auditoría generalmente aceptadas en Guatemala; por lo tanto, las limitaciones implícitas en el trabajo solicitado por ustedes, este informe no se refiere a una opinión sobre la efectividad de los controles internos establecidos por Supermercados La Rosa, S. A.

A continuación se detallan los resultados de la evaluación de los procedimientos acordados con ustedes:

### **Importancia del Trabajo de la Auditoría Interna**

Verificamos la información acerca de los siguientes aspectos: organización, responsabilidades, ejecución de auditorías de valuación o de operación, coordinación de su trabajo con los auditores externos, principales auditorías efectuadas; todo lo anterior, para verificar la importancia del trabajo de la auditoría interna dentro de la entidad.

Como resultado de este procedimiento se verificó que la Auditoría Interna cumple con la ejecución de auditorías programadas.

### **Organización**

Verificamos la organización del trabajo realizado por la auditoría interna, estableciendo si es un trabajo debidamente planeado, ejecutado y supervisado. También se verificó si se emiten informes de las situaciones observadas en las auditorías realizadas.

Como resultado de este procedimiento se verificó que la Auditoría Interna ejecuta sus revisiones de acuerdo a un programa anual de trabajo, y se reportan los hallazgos detectados.

### **Independencia**

Verificamos los niveles a los que reporta la auditoría interna; asimismo, si no tiene limitaciones en el alcance de las pruebas realizadas.

Como resultado de este procedimiento se verificó que la Auditoría Interna reporta al Comité de Auditoría, lo cual ha permitido que establezca el alcance de sus revisiones sin limitaciones.

**Capacidad y Experiencia - Grado Académico y Experiencia como Auditor Interno.**

Verificamos la capacidad y experiencia del personal que conforma el departamento de auditoría interna; asimismo, si su experiencia es comparable a sus responsabilidades.

Como resultado de este procedimiento se verificó que la Auditoría Interna que la capacidad y experiencia de su personal es adecuada.

**Suficiencia de los Papeles de Trabajo y de los Informes**

Verificamos si los papeles de trabajo y los informes, reflejan que el trabajo ha sido debidamente planeado y supervisado.

Como resultado de este procedimiento se verificó que la Auditoría Interna que sus pruebas y procedimientos se documentan a través de sus papeles de trabajo, dejando evidencia de supervisión.

\* \* \* \*

Con base en los procedimientos aplicados se estableció que la Auditoría Interna de Supermercados La Rosa, Sociedad Anónima cumple con los requerimientos contenidos en los aspectos evaluados que se refieren a: independencia, capacidad y experiencia como Auditor Interno, Suficiencia de los Papeles de Trabajo y de los Informes.

No asumimos responsabilidad de actualizar este informe por los hechos o circunstancias que ocurran después de la fecha de su emisión.

Este informe se emite solamente para que la Administración de **Supermercados La Rosa, Sociedad Anónima** lo utilice con el objeto de evaluar el funcionamiento de su departamento de auditoría interna.

Lic. Mario Flores  
Colegiado No. 1648  
A, B, C & Asociados

23 de octubre de 2005

### **Análisis del Resultado de la Evaluación de la Auditoría Interna:**

El Comité de Auditoría ha recibido el informe de evaluación de la Auditoría Interna, en el cual se concluye que la auditoría interna cumple con los requerimientos de: independencia, objetividad y capacidad profesional; por lo que, dicho Comité aprueba el mandato de auditoría<sup>10</sup>, para el año 2006.

#### ***5.2 Segunda Fase – Auditoría Especial - Faltantes de Inventario***

Dentro del mandato de auditoría interna, se encuentra la revisión de los faltantes de inventarios; el trabajo realizado por los auditores tiene evidencia de que el mismo fue planeado, supervisado y documentado. Para propósitos del presente trabajo se incluye únicamente la descripción de la situación objeto de revisión y el informe emitido por los Auditores Internos, el cual contiene las observaciones y recomendaciones, sobre las cuales la administración de Supermercados La Rosa, S.A. tendrá que tomar decisiones correctivas y un plan preventivo de faltantes, y es ahí donde se evidencia la importancia de la función de la Auditoría Interna para la toma de decisiones gerenciales.

**a. *Antecedentes:*** Supermercados La Rosa, S. A. registra una provisión contable para faltantes de inventario, la cual equivale por lo menos al 2% sobre el total de ventas. Esta reserva incluye pérdidas de inventario que podrían estar generadas por: robo, roturas, derrames, errores en contabilización, etiquetado incorrecto, conteos deficientes y confusión de la documentación del ingreso a bodega.

**b. *Informe de los auditores internos:*** A continuación se incluye el informe emitido por los auditores internos, el cual es presentado al Comité de Auditoría.

---

<sup>10</sup> Ver Glosario

**Auditoría Especial**  
**Faltantes de Inventario**  
**Ciudad Guatemala**  
**Abril 15, 2006**

15 de abril de 2006

Señores

Comité de Auditoría

**Supermercados La Rosa, S. A.**

Guatemala, Ciudad.

Hemos completado la auditoría especial de faltantes de inventarios de Supermercados La Rosa, S. A. correspondiente al primer trimestre de 2006.

Esta revisión es considerada como una auditoría especial dentro de la administración de inventarios de la compañía, y fue realizada conforme al plan anual de trabajo del departamento de Auditoría Interna.

La auditoría fue realizada para verificar que la reserva para faltantes de inventario se efectúe según la política corporativa. También fue hecha para hacer una evaluación de la efectividad de los controles internos pertinentes al área de inventarios específicamente a los faltantes. Nuestro trabajo fue realizado aplicando procedimientos y pruebas de auditoría que consideramos apropiadas.

En general, encontramos que la estimación de la reserva se encuentra en congruencia a la política de la compañía; no obstante, se observó un incremento ya que el promedio de reserva ha oscilado entre el 2.1% al 2.18%, y el porcentaje registrado para el primer trimestre fue de 2.39%; este incremento podría derivarse de varias causas. De acuerdo, a la revisión efectuada se observó que el sistema de seguridad en tiendas, el cual utiliza tecnología electromagnetismo, en algunos casos no detecta etiquetas aún activadas en artículos metálicos y húmedos.

En el trimestre también se reportaron fallas en los lectores ópticos, lo que provocó el ingreso manual de los códigos al momento de facturar. Es importante, indicar que el incremento de la reserva es totalmente opuesto a la estrategia financiera referente a la reducción de faltantes para el presente año, este aumento representa un riesgo para alcanzar dicho objetivo.

El reporte que se acompaña es provisto para su información. También les fue provista una copia a la Gerencia General y a la Contraloría, quienes de acuerdo a la política corporativa tienen sesenta días para responder al presente informe.

Confirmamos que se obtuvo la total cooperación y asistencia por parte de los ejecutivos y miembros del personal en general de la compañía, para el desarrollo de nuestro trabajo.

Lic. Carlos Solís  
Auditor Interno  
Colegiado No. 4567



**REPORTE**  
**AUDITORIA ESPECIAL FALTANTES DE INVENTARIOS**  
**Abril 15, 2006**

---

Nuestro trabajo de revisión dio como resultado los siguientes hallazgos:

**Incremento de la reserva para faltantes de inventarios:**

Durante el primer trimestre de 2006, se observó un incremento en la reserva para faltantes de inventarios, este incremento podría estar provocado por las siguientes causas:

**a. Sistema de seguridad:**

Se efectuaron pruebas selectivas, para verificar la efectividad del sistema de seguridad en las tiendas, el cual se basa en tecnología de electromagnetismo, observando que en algunos casos éste no detecta etiquetas aún activadas, principalmente en artículos que presentan humedad y los de empaque metálico.

Se ha determinado que el 35% de los artículos de cada tienda tienen cierto grado de humedad que daña la etiqueta o tienen empaque metálico; cuantificando este inventario en Q 1.8 millones en total; el cual se considera que se encuentra en riesgo de sustracción.

Por lo anterior, es indispensable realizar una evaluación integral del sistema de seguridad en todas las tiendas, a fin de establecer si es necesario combinarlo con otros sistemas de seguridad, tales como los basados en tecnología de acustomagnetismo, los cuales detectan con mayor eficacia los artículos húmedos y de empaques metálicos. Lo anterior, implica colocar los detectores adicionales en las áreas de ingreso y salida de las tiendas.

**b. Fallas en los lectores ópticos en las cajas registradoras:**

En las tiendas número 3, 6 y 8 se reportaron fallas en los lectores ópticos, ello provocó el ingreso manual de códigos al momento de facturar. Esta falla no sólo podría estar afectando el incremento de la reserva de inventario, sino que también influye en los reportes de venta por tienda, por sección y por artículo, ya que los mismos pueden verse distorsionados.

De acuerdo al reporte de ventas, y los horarios reportados por los gerentes de tienda donde se tuvieron fallas en los lectores, se estima que 12,452 códigos fueron ingresados de manualmente, representando Q 435,820 en ventas.

Es importante, realizar una revisión preventiva de los lectores ópticos en todas las cajas registradoras y cambiar el equipo donde se ha identificado mayores fallas, a fin de evitar situaciones como la expuesta.

\* \* \* \* \*

### **5.3 Toma de Decisiones:**

Para el año 2006, la administración de Supermercados La Rosa, S. A. se ha trazado como un objetivo estratégico reducir en un 7.5% el total de faltantes de inventario, y de acuerdo con los resultados del primer trimestre de ese año se ha identificado un incremento en faltantes; por lo tanto, existe un alto riesgo de no alcanzar el objetivo determinado.

Con base al informe de la Auditoría Interna de la revisión especial de faltantes de inventario, le permite a la Administración de la compañía identificar mejoras operativas y la reducción de exposición al riesgo; en consecuencia, de acuerdo a los hallazgos y recomendaciones planteados en el informe de la Auditoría Interna, se tienen las siguientes opciones:

- a. Evaluación de compra de equipo de sistema de seguridad complementario basado en una tecnología distinta a la actual, pudiendo ser acustomagnetismo.
- b. Contratación de servicio de mantenimiento de las lectoras ópticas.
- c. Cambio de lectoras ópticas.

La Administración, para tomar la decisión más adecuada basándose en las opciones propuestas en el informe de Auditoría, realiza un análisis del costo-beneficio de cada una de dichas opciones, a fin de evaluar cuáles son las más convenientes atendiendo las inversiones que ello representa así como que le permitan reducir el riesgo de pérdidas de inventario.

<i>Elemento</i>	<i>Combinación de Sistemas de Seguridad Acustomagnetismo</i>	<i>Servicio mantenimiento de lectoras ópticas</i>	<i>Cambio de lectoras ópticas.</i>
a. Inversión	Q 35,000 por tienda Q 630,000 En total Incluye paneles detección y desactivadores	Q129,600 Anual	Q 227,720 En total
b. Mano de Obra	No Aplica	Servicio Externo	Servicio Externo
c. Vida Útil	De 6 a 8 Años	No aplica	De 5 a 6 años
d. Mayor seguridad en tiendas	Cumple	Cumple	Cumple
e. Reducción de faltantes	Cumple	Cumple	Cumple
f. Monto de inventarios mejor resguardados	Q 1.8 millones	Q 500 mil por tienda	Q 500 mil por tienda
g. Reducir errores en facturación de productos	No Aplica	Cumple	Cumple

Las situaciones expuestas por la Auditoría Interna han sido analizadas por parte de la administración de la compañía, tomando la decisión de complementar el sistema de seguridad con equipo con tecnología de acustomagnetismo; para lo cual, se efectuará una programación de cambio en las tiendas, ello implicará efectuar adecuaciones en el presupuesto anual de inversiones en bienes de capital.

Por aparte, en el caso de los lectores ópticos se iniciará un programa de revisiones preventivas de mantenimiento, cambiando únicamente aquellos que no puedan repararse; sin embargo, la inversión en este equipo será incluida en el próximo presupuesto.

Las decisiones que ha tomado la administración con base al informe de la Auditoría Interna, se consideran que ayudarán a reducir el total de faltantes y están encaminadas a cumplir con los objetivos estratégicos trazados.

## ***Conclusiones***

1. Al realizar el debido proceso de evaluación del departamento de auditoría interna de la cadena de supermercados, se obtuvieron resultados donde se reflejan que dicho departamento cuenta con la suficiente objetividad y profesionalismo, los informes emitidos por el mismo deben ser considerados como un apoyo importante para la toma de decisiones gerenciales.
2. El auditor interno contemporáneo debe entender y plasmar en su revisión las necesidades de los accionistas, de la administración y de los grupos de interés, considerando la cobertura de riesgos relativos a la función estratégica, financiera, operativa, de información y su cumplimiento. Por lo tanto, su función debe estar encaminada a producir un beneficio para la organización, y dar un valor agregado para alcanzar los objetivos en conjunto.
3. Al llevar a cabo la evaluación de un departamento de auditoría interna, se obtiene una apreciación sobre la organización, competencia y objetividad de dicho departamento, los cuales por ser aspectos cualitativos puede obtenerse una estimación sobre el trabajo realizado; estableciendo si dicho trabajo fue debidamente planeado, supervisado y si se informa el resultado del mismo al nivel jerárquico adecuado.
4. La NIA 610 ***Consideración del Trabajo de Auditoría Interna***; presenta los aspectos generales que deben considerarse al momento de efectuar una evaluación de la Auditoría Interna, tales como la competencia, objetividad, profesionalismo; sin embargo, es importante considerar otros aspectos cualitativos y principios que se enmarcan en el Código de Ética. Ambas referencias son complementarias para tener

una mejor visión de cómo debe efectuar su labor el profesional de la auditoría, y en este caso específico desempeñando el papel de auditor interno.

5. Las funciones actuales de los departamentos de Auditoría Interna requieren un amplio conocimiento y habilidades para dar soluciones a los problemas complejos del negocio, por lo que es necesario que el Auditor Interno cuente con amplios conocimientos en evaluación de riesgos, mejora de procesos, controles y procedimientos; para poder emitir informes que contengan observaciones y recomendaciones encaminadas a la disminución de riesgos y al alcance de los objetivos estratégicos de la organización. Esas recomendaciones, representan una fuente de información confiable la cual es una herramienta indispensable para la toma de decisiones gerenciales.
6. La Auditoría Interna si cuenta con la debida independencia dentro de la organización puede determinar el alcance del trabajo y sus programas de forma adecuada, sin que se vea influido su labor por las políticas de la administración o por disposiciones puramente discrecionales. Asimismo, la unidad de auditoría interna, debe ser un elemento de apoyo para la gerencia, porque es un departamento que debe conocer todos los procedimientos que se llevan a cabo dentro de una organización, y por ende también conocerá la incidencia que dichos procesos tienen en los resultados financieros y los posibles riesgos que de ellos se derivan. Por lo anterior, es sumamente importante aprovechar el conocimiento de dicho profesional en la administración de las organizaciones.
7. El auditor interno dentro de cualquier organización, debe ser un factor de apoyo para la toma de decisiones de la gerencia, razón por la cual su trabajo debe ser producto de una labor debidamente planificada, supervisada, que refleje su capacidad y

profesionalismo. Adicionalmente a esos factores el auditor debe realizar su labor con los principios de moral y ética profesional.

8. La toma de decisiones gerenciales debe estar basada en información confiable; asimismo, debe efectuarse un discernimiento adecuado para poder hacer el mejor estimado de los posibles efectos de esa decisión, y por lo tanto debe contarse con un plan de contingencias.



## *Recomendaciones*

1. Las organizaciones donde se desenvuelve el auditor interno, deben respetar su desempeño profesional dentro de esa estructura organizacional; ya que ello es un elemento de gran importancia para que el resultado de la función del auditor interno se considere independiente y objetivo.
2. Parte de los objetivos del Auditor Interno, debería ser velar por los intereses de los accionistas, para lo cual es indispensable que conozca los riesgos de la organización que audita, y así analizar cómo se podría minimizarlos; además, debe tener conocimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Por lo anterior, las organizaciones también deben comprender la importancia de la función de una Auditoría Interna independiente, ya que representa una de las principales herramientas de gestión de riesgos, y por ende para la toma de decisiones en la organización.
3. El profesional de la Contaduría Pública y Auditoría, debe tener siempre en consideración la normativa técnica aplicable, así como de las disposiciones de carácter legal y políticas internas que rijan a la entidad a la cual le presta sus servicios profesionales. El conocimiento de dicha normativa conforma la base fundamental de su juicio profesional; ya que debe tener presente que los informes, recomendaciones, y cualquier otro resultado de su gestión conlleva un alto grado de responsabilidad al tener efectos de carácter financieros, fiscales e inclusive de prestigio para la entidad que recibe esa información y quien confía en el criterio del auditor.
4. Es importante que el Auditor recurra a otras disciplinas como parte de su formación profesional, tales como aspectos que ayuden a desarrollar su posible función administrativa como lo es el proceso lógico de la toma de decisiones; ya que una

decisión de carácter profesional acertada es producto de un proceso estructurado, por lo que además de contar con la debida experiencia y su criterio profesional es conveniente que lo refuerce con la utilización de procedimientos estructurados de análisis para la toma de decisiones.

5. De la labor de la Auditoría Interna, se espera que represente un valor agregado para la organización; por lo que los miembros que conforman dicho departamento deben mantenerse actualizados con los cambios en disposiciones legales, normativa específica de la profesión, tecnología, entre otros aspectos. De lo contrario su labor, se afectará por esa falta de conocimiento actualizado, dejando de evaluar y medir riesgos dentro de la organización que audita.
6. Los Auditores Internos deben tener opiniones imparciales, deben evitar opiniones que se vean afectadas por intereses particulares o prejuizadas; y no participar en actividades que puedan ir en detrimento de su prestigio profesional. Por lo anterior, deben tener siempre en consideración las disposiciones del Código de Ética de la profesión.
7. Es importante establecer el rol del departamento el cual debe distinguirse de las responsabilidades de la Gerencia, ya que debe estar claro que la Administración es la responsable de los temas de gobierno que incluyen el tema de control y administración del riesgo. El rol del departamento de Auditoría Interna debe ser proveer aseguramiento de los puntos discutidos anteriormente.
8. El Auditor Interno, debe tener presente que la generación del valor agregado de su labor se basa en la prestación de un servicio de calidad, así como en la capacidad para atender las demandas de la entidad, todo ello para que exista la capitalización del trabajo realizado.

## ***Bibliografía***

1. **Allen, Randy.** Fundamentos del Comercio Detallista. Segunda edición. México 2000. 339 Páginas.
2. **American Institute of Certified Public Accountants – AICPA.** Alerta de Riesgos de Auditoría - Industria Detallista. 2001-02. 35 Páginas.
3. **American Institute of Certified Public Accountants – AICPA.** Boletín de Investigaciones Contables No. 43. 2001. 15 Páginas.
4. **American Institute of Certified Public Accountants – AICPA.** Guías de Procedimientos Analíticos. 2002. 278 pp.
5. **Arens, Alvin –** Auditoría Un Enfoque Integral. Sexta Edición. Prentice Hall Inc. 2004. 918 pp.
6. **Bacon, Charles.** Manual de Auditoría Interna. Editorial Uteha, Grupo Noriega Editores. Cuarta Edición, 1993. 378 pp.
7. **Centro de Investigación del Consumidor –** 11vo. Censo Nacional de Mermas y Prevención de Pérdidas del Mercado Detallista. 2005. 45 pp.
8. **Chicas, Jaime.** – Material de apoyo para las pláticas de orientación para la elaboración de tesis. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala, 2002. 20 pp.
9. **De Aragón, Jesús –** Administración, Contabilidad y Organización de las Empresas. Selecciones Gráficas. España. 2000. 786 pp.

10. **Díaz de Castro, Enrique** - Distribución Comercial. Segundo Edición. McGraw Hill, España, 2000. 504 pp.
11. Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa. Editorial ORBIS 1998. Volumen II 450 pp.
12. **Goroziaga E.** – Teoría y Práctica de Auditoría Interna. Editorial Cabello. Primera Edición 1994. 245 pp.
13. **Hampton, Ralph.** – Administración Contemporánea. McGraw Hill. México Tercera Edición, 2001. 568 pp.
14. **Instituto de Auditores Internos** – Normas Profesionales para el Ejercicio Profesional- 1997. 19 pp.
15. **Instituto del Comité de Auditoría** – Guías de Evaluación de los Auditores Internos. KPMG. 2005 13 pp.
16. **I.G.C.P.A.** Guías de Auditoría Interna - Comisión de Auditoría Interna. Guatemala. 1994. 60 pp.
17. **I.G.C.P.A.-** Normas de Auditoría No. 2 - Papeles de Trabajo – Comisión de Principios de Contabilidad y Normas de Auditoría. Guatemala, 1992. 14 pp.
18. **I.G.C.P.A.** – Norma de Auditoría No. 3 – Planeación y Supervisión. Comisión de Principios de Contabilidad y Normas de Auditoría. Guatemala, 1992. 18 pp.
19. **I.G.C.P.A.** – Normas de Ética Profesional. Guatemala, 1992. 36 pp.

20. **I.G.C.P.A.** - Seminario de Auditoría Interna. Guatemala. 1997. 310 Páginas.
21. **I.G.C.P.A.** - Código de Ética. Guatemala. 1998. 29 pp.
22. **International Federation of Accountant** - NIA No. 610 Consideración del Trabajo de Auditoría Interna. Primera edición, 1991. Traducción Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Sección 322. 8 pp.
23. **International Federation of Accountant** - Normas de Auditoría de Servicios Relacionados 4400 - Declaración Internacional de Práctica de Auditoría NIA 4400. Traducido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Quinta Edición. 2004. 974 – 982 pp.
24. **Kell Ziegler.** Auditoría Moderna. Compañía Editorial Continental, S. A. de C. V. México, Cuarta Edición, 2001. 583 Páginas.
25. **Koontz, Harold [et al].** Administración. McGraw Hill. México. Octava Edición. 1999. 758 Páginas.
26. **KPMG América Latina** – Guía de Control Interno y CEADISC. Guatemala, 1990. 175 Páginas.
27. **León, Orfelio** - Tomar Decisiones Difíciles. Segunda Edición. Editorial McGraw Hill. Madrid. (España). 279 Páginas.
28. **Murdicck, Robert** – Sistemas de Información Administrativa. Prentice-Hall Hispanoamérica, S. A. México. Tercera Edición. 2002. 507 Páginas.

29. **PricewaterhouseCoopers** – Performance Improvement. Guatemala. 2005. 32 Páginas.
30. **Ratliff, Richard (et alt)** – Auditoría Interna Principios y Técnicas. The Institute of Internal Auditors. Estados Unidos de América. 1998. 979 Páginas.
31. **Romeu, J.** – Diccionario de Ciencias Económicas. Prentince Hall. México. Segunda Edición. 1997. 850 Páginas.
32. **Universidad de San Carlos de Guatemala** - Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Auditoría. Reglamento para la Evaluación Final de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas y Examen Privado de Tesis. 25 Páginas.

# **A N E X O S**

**Papeles de Trabajo de Soporte de las Respuestas Obtenidas en los Cuestionarios  
Elaborados por Auditoría Externa Incluidos en el Capítulo V**



***Planeación del Trabajo de Evaluación  
del Departamento de Auditoría del  
Supermercado La Rosa, S. A.***

<b>PT</b>	<b>G</b>
<b>Hecho por:</b>	CON
<b>Fecha:</b>	5/Septiembre/2005
<b>Revisado por:</b>	IOR
<b>Fecha:</b>	7/Septiembre/2005

### **I. Objetivo:**

Establecer los procedimientos y pruebas para efectuar una evaluación del departamento de Auditoría Interna de Supermercado La Rosa, S. A. Dicha evaluación se efectuará atendiendo las disposiciones técnicas de la norma internacional de auditoría NIA No. 610, referente a las “*Consideraciones de los auditores sobre la función de la auditoría interna con respecto a una auditoría de estados financieros*”; esto se debe a que dicha norma recoge los aspectos cualitativos más importantes que debe reunir un departamento de auditoría interna para considerar el producto de su labor como adecuado.

### **II. Áreas a Evaluar:**

- Independencia del auditor interno.
- Diligencia profesional del auditor interno.
- Grado académico y experiencia como auditor interno.
- Preparación del equipo de auditoría interna.
- Calidad de documentación en los papeles de trabajo.
- Calidad de evidencia comprobatoria obtenida.
- Alcance del trabajo de auditoría interna.
- Calidad de planeación del trabajo.
- Calidad de las pruebas sustantivas y de los controles que efectúa la auditoría interna, su naturaleza y oportunidad.

### **III. Técnicas y Pruebas a Utilizar:**

- ***Estudio General***, se procederá a efectuar un análisis de la cadena de supermercados, estableciendo su organización, y áreas más sensitivas de riesgo.

***Planeación del Trabajo de Evaluación del Departamento de Auditoría del Supermercado La Rosa, S. A.***

<b>PT</b>	<b>G</b>
<b>Hecho por:</b>	CON
<b>Fecha:</b>	5/Septiembre/2005
<b>Revisado por:</b>	IOR
<b>Fecha:</b>	7/Septiembre/2005

- ***Entrevistas y Narrativas:*** se entrevistará al funcionario a cargo del departamento de Auditoría Interna, con la finalidad de obtener información acerca de cómo opera dicho departamento, considerando aspectos técnicos inherentes a la profesión del Contador Público y Auditor, así como aspectos administrativos. De ser necesario, también se realizarán entrevistas con otros miembros de la organización, para confirmar la información obtenida, pudiendo ser personal del área de recursos humanos.
- ***Cuestionarios,*** para obtener evidencia documental de la evaluación del departamento de Auditoría Interna, se recurrirá al uso de cuestionarios que cubran los aspectos a evaluarse.
- ***Observación,*** de forma complementaria se aplicará la observación para sustentar la información recabada con las técnicas anteriores.

#### **IV. Fases:**

La evaluación se efectuará en dos fases, siendo la primera el levantamiento de la información y la segunda la verificación de los aspectos que se consideren necesarios.

#### **V. Informe:**

Se emitirá un informe de acuerdo a las normas aplicables a los informes de procedimientos convenidos.

\* \* \* \* \*

*Narrativas de Evaluación del  
Departamento de Auditoría del  
Supermercado La Rosa, S. A.*

<b>PT</b>	<b>G</b>
<b>Hecho por:</b>	<i>CON</i>
<b>Fecha:</b>	<i>18/Septiembre/200X</i>
<b>Revisado por:</b>	<i>IOR</i>
<b>Fecha:</b>	<i>20/Septiembre/200X</i>

## **I. OBJETIVO**

El objetivo del presente memorando es documentar el proceso de obtención de la información y las pruebas complementarias de validación de la información.

## **II. PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS POR A, B, C & ASOC., EN LA EVALUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA**

### **II.1 Entrevistas**

Para efectuar la evaluación sobre la labor que lleva a cabo el departamento de Auditoría Interna, de Supermercados La Rosa, S. A., se concertaron distintas entrevistas, siendo estas las siguientes:

- a. Auditor Interno, las respuestas de estas entrevistas se encuentran en los cuestionarios referenciados como **O-1**.
- b. Gerente de Recursos Humanos; se solicitó una entrevista con el gerente de recursos humanos, a fin de corroborar los currículos del personal de auditoría interna, archivo referente a la capacitación del personal y la estabilidad del mismo. Se examinaron las carpetas de cada miembro del departamento, verificando el grado académico, estadía en la empresa y copias de diplomas de cursos recibidos.
- c. Gerente de Finanzas: En esta área se corroboró la existencia de un presupuesto específico del departamento, observando que se tiene estimados los sueldos, prestaciones y un rubro para capacitación.

***Narrativas de Evaluación del  
Departamento de Auditoría del  
Supermercado La Rosa, S. A.***

<b>PT</b>	<b>G</b>
<b>Hecho por:</b>	<i>CON</i>
<b>Fecha:</b>	<i>18/Septiembre/200X</i>
<b>Revisado por:</b>	<i>IOR</i>
<b>Fecha:</b>	<i>20/Septiembre/200X</i>

- d. Gerente de Compras: Se confirmó con el gerente del área de compras si durante el último semestre se le han realizado revisiones de las operaciones que se encuentran bajo su cargo, por parte del departamento de auditoría interna, quien nos confirmó que debido que dentro de sus atribuciones se encuentra el abastecimiento de inventarios, las revisiones son periódicas.
- e. Gerente de Ventas; Se confirmó con el gerente del área de ventas si durante el último semestre se le han realizado revisiones referente a las existencias de inventario en tiendas, por parte del departamento de auditoría interna, quien nos confirmó que en los conteos físicos periódicos, como los inventarios de cierre fiscal, siempre participa personal de auditoría interna.
- f. Miembros de Auditoría Interna; se confirmó la existencia de papeles de trabajo, los cuales se encuentran archivados por revisión efectuada, asimismo muestran planes individuales de trabajo por área, y evidencia de revisión por parte de una miembro con mayor experiencia. Para constatar este aspecto, se verificó la existencia de pruebas tales como:

## **II.2 Pruebas de Control Interno**

- Revisiones selectivas del cumplimiento de los procedimientos de compra de productos.
- Verificar la existencia de la documentación de adiciones y bajas de inventarios.
- Verificar el cumplimiento de las políticas de compra.
- Analizar el efecto de los descuentos concedidos.

*Narrativas de Evaluación del  
Departamento de Auditoría del  
Supermercado La Rosa, S. A.*

PT	G
Hecho por:	CON
Fecha:	18/Septiembre/200X
Revisado por:	IOR
Fecha:	20/Septiembre/200X

### II.3 Pruebas Sustantivas

- Cuadros de diferencias de inventarios
- Análisis de rotación de inventarios
- Índices de obsolescencia

-----

Se procedió a revisar el programa de auditoría, verificando la funcionalidad del mismo, observando si los procedimientos considerados se encuentran acordes a las actividades de la entidad.

Se verificó si se tienen identificados los riesgos de cada área operativa, principalmente en el área de inventarios.

La revisión de los papeles de trabajo, se efectuó con la finalidad de establecer si los mismos fueron preparados con la debida diligencia, y si éstos son el reflejo de la planeación, asimismo si las conclusiones a las que se llegó en el momento de las revisiones fueron plasmadas en el informe final de la revisión.

También se observaron los manuales del departamento, observando que se incluyen los procesos para la verificación de políticas de la compañía.

### CONCLUSIONES

Las respuestas obtenidas por parte del Auditor Interno, documentada en los cuestionarios (Ver O-1), coinciden con los comentarios obtenidos de otras áreas y la verificación documental.

## GLOSARIO



**AUTOCONSUMO:** Absorción de parte o de toda la producción para atender necesidades propias.



**BRAINSTORMING: Tormenta de ideas.** Técnica basada en reunir a un conjunto de personas que aportan ideas espontáneas. Una vez recopiladas las ideas se seleccionan las más adecuadas. Es una técnica que estimula enormemente la creatividad.



**ETIQUETA:** Corresponde a un pequeño rótulo o marbete, donde se incluye el precio del producto, al utilizar sistemas de barras, puede reflejar información relacionada al producto, tales como código, existencia, ubicación, etc.



**GAMA DE PRODUCTOS:** Conjunto o cartera de productos ofertados por una empresa. Recibe el nombre de surtido cuando se refiere a un distribuidor.

**GÓNDOLA:** Estanterías en un establecimiento detallista, las cabeceras de góndola que son los extremos de una fila estanterías, es un lugar privilegiado para la exposición de productos.



**INVENTARIOS OBSOLETOS:** Inventarios que sufren el fenómeno económico por el que el valor real de un bien se reduce por el transcurso del tiempo, debido a los avances tecnológicos, cambios en la moda, deterioro del producto, etc.



**MANDATO DE AUDITORIA:** Es el documento en el cual se determina el marco de referencia, normas profesionales y guías para la conducción de la Auditoría Interna; por lo que dicho documento está sujeto a su revisión en la medida de las necesidades de apoyo, para asegurar el nivel adecuado del valor agregado que generará la Auditoría Interna, este documento es aprobado por el Comité de Auditoría y hace referencia al objetivo de la Auditoría Interna, su independencia, autoridad y responsabilidad.

**MARCA:** Es un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que trata de identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferencia a los de los competidores. En una marca cabe distinguir en nombre y el logotipo o "logo". El nombre es la parte de la marca que se pronuncia. El logotipo es el grafismo utilizado para distinguir la marca.



**RETAIL:** Comercio minorista, donde un comerciante vende sus productos directamente al consumidor final.

**RIESGO:** En general, es toda consecuencia no prevista que pueda ocasionar una pérdida económica, resultar perjudicial o ser desagradable.



**SISTEMA DE SEGURIDAD BASADO EN ACUSTOMAGNETISMO:** El sistema de acustomagnetismo, utiliza paneles detectores que tiene un mayor alcance, lo cual permite que puedan instalarse a mayor distancia, dejando más espacio en los accesos de entrada. Estos sistemas detectan con mayor eficiencia los artículos húmedos y metálicos.

**SISTEMA DE SEGURIDAD BASADO EN ELECTROMAGNETISMO:** El sistema de electromagnetismo se caracteriza por utilizar etiquetas pequeñas y reactivables. Por ello son particularmente adaptados para la protección de todo tipo de material. bibliográfico: libros, revistas, cintas, CDs, etc.

**SISTEMA DE SEGURIDAD BASADO EN RADIOFRECUENCIA:** El sistema de radiofrecuencia está basado en un circuito activado que se introduce en el artículo o en su empaquetado por medio de una etiqueta. El circuito se desactiva a distancia, al mismo tiempo que la cajera del centro comercial lee en el escáner el código de barras para cobrar ese producto.

**SUPERMERCADO:** Grandes tiendas que combinan ventas al menudeo, además de alimentos venden muebles, prendas de vestir y muchos otros artículos.



**VENTA AL DETALLE:** Venta al por menor, efectuada en un establecimiento detallista.

\* \* \* \* \*