

300608

10

2y



**UNIVERSIDAD LA SALLE**

Escuela de Contaduría y Administración

Incorporada a la U. N. A. M.

## **“MATERIAL DIDACTICO DE AUDITORIA III”**

**T E S I S   P R O F E S I O N A L**

Que para obtener el Título de  
**L I C E N C I A D O E N C O N T A D U R I A**

P r e s e n t a

**M A R I A D E L P I L A R F R A D E G A R C I A**

México, D. F.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

1986



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

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

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

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

## I N D I C E

INTRODUCCION . . . . .	1
CAPITULO I.	
CONCEPTO DE AUDITORIA INTERNA Y ANALISIS DE LOS ELEMENTOS DEL MISMO. . . . .	4
CAPITULO II.	
OBJETIVOS DE LA AUDITORIA INTERNA . . . . .	7
2.1 Objetivos generales . . . . .	7
2.2 Objetivos particulares . . . . .	7
CAPITULO III.	
COORDINACION ENTRE AUDITORIA INTERNA Y EXTERNA . . . . .	13
3.1 Diferencias entre auditoría interna . . . . .	14
3.2 Ventajas de la coordinación . . . . .	20
3.3 Medios para establecer la coordinación . . . . .	22
CAPITULO IV.	
4.1 Posición de la auditoría interna en la estructura de la empresa . . . . .	27
4.2 Independencia de criterio, de reali- zación y de información en la labor de auditoría interna . . . . .	40
CAPITULO V.	
METODOLOGIA DEL TRABAJO DE AUDITORIA INTERNA . . . . .	43
5.1 Definición de objetivos . . . . .	43
5.2 Programas de trabajo . . . . .	43

5.2.1	Planeación . . . . .	51
5.2.2	Asignación de personal . . . . .	53
5.2.3	Supervisión. . . . .	60
5.3	Calendarización . . . . .	61

CAPITULO VI.

INFORME DE AUDITORIA INTERNA . . . . .	64	
6.1	Formato y contenido . . . . .	67
6.2	Distribución de los informes . . . . .	77
6.3	Vigilancia del cumplimiento de las recomendaciones de la propia auditoría interna y externa . . . . .	83

CAPITULO VII.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA, OPERACIONAL Y OPERATIVA . . . . .	90	
7.1	Auditoría administrativa . . . . .	90
7.1.1	Concepto . . . . .	90
7.1.2	Aplicaciones . . . . .	93
7.1.3	Limitaciones del Contador Público en este campo . . . . .	102
7.2	Auditoría Operacional . . . . .	103
7.2.1	Concepto . . . . .	103
7.2.2	Aplicaciones . . . . .	105
7.2.3	Limitaciones . . . . .	106
7.2.4	Asesoramiento de especialistas . . . . .	107
7.3	Auditoría Operativa . . . . .	107
7.3.1	Concepto . . . . .	107
7.3.2	Aplicaciones . . . . .	108
7.3.3	Limitaciones . . . . .	109

CAPITULO VIII.

METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL . . . . .	111
8.1 Definición de objetivos . . . . .	111
8.2 Programas de trabajo. . . . .	113
8.2.1 Planeación. . . . .	113
8.2.2 Asignación de personal . . . . .	117
8.2.3 Supervisión . . . . .	117

CAPITULO IX.

AREAS SUSCEPTIBLES DE LA AUDITORIA OPERACIONAL . .	119
--	-----

CAPITULO X.

INFORME. RESULTADO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL . .	134
10.1 Formato y contenido . . . . .	134
10.2 Distribución . . . . .	138
CONCLUSIONES . . . . .	140
BIBLIOGRAFIA . . . . .	143

## OBJETIVO GENERAL

El objetivo principal de este trabajo es capacitar al alumno para que aplique las técnicas de auditoría tendientes a lograr la mayor eficiencia en la información financiera de cualquier entidad.

## OBJETIVOS PARTICULARES

El objetivo del primer capítulo es iniciar al alumno en el tema de Auditoría Interna.

El segundo capítulo tiene por objeto que se comprendan los objetivos generales y particulares de la Auditoría Interna.

El objetivo del tercer capítulo es explicar las diferencias entre Auditoría Interna y Auditoría Externa, y las ventajas de la coordinación entre ambas.

El cuarto capítulo tiene como objetivo el señalar la importancia de la función de la Auditoría Interna dentro de la estructura de la entidad.

El objetivo del quinto capítulo consiste en conocer y aplicar la metodología de trabajo de la auditoría interna y todos los aspectos de planeación y supervisión.

El sexto capítulo tiene como objetivo el saber formular un informe de Auditoría Interna.

El objetivo del séptimo capítulo es conocer los conceptos de Auditoría Administrativa, Operacional y Operativa, estableciendo sus diferencias.

El octavo capítulo tiene como objetivo el conocer y aplicar la metodología de trabajo de la Auditoría Operacional y todos los aspectos de planeación y supervisión.

El objetivo del noveno capítulo es delimitar los alcances de la Auditoría Operacional realizada por un Contador Público.

El décimo y último capítulo tiene como objetivo comprender las características del informe de la Auditoría Operacional para poder formularlo.

## INTRODUCCION

Considerando la importancia que reviste para las empresas modernas, el contar con un departamento de auditoría interna y operacional, se integró al plan de estudios de la Escuela de Contaduría y Administración, para obtener el título de Licenciado en Contaduría, la materia de Auditoría Interna, Operacional y Operativa, con el fin de darles a los futuros profesionistas todos los elementos necesarios para que tengan un buen desarrollo dentro de esta actividad.

Este trabajo está dirigido a los estudiantes que cursan la materia de Auditoría III con el propósito de capacitarlos para que apliquen las técnicas de auditoría tendientes a lograr la mayor eficiencia en la información financiera de cualquier entidad.

Ha sido estructurado siguiendo los lineamientos que marca el programa de estudios de la materia por lo que en el primer capítulo, se señala el concepto de auditoría interna y el análisis de los elementos del mismo.

En el segundo capítulo, se hace un planteamiento de lo que es el objetivo general y los objetivos particulares de la misma auditoría.



En el tercer capítulo, se determinan los medios de coordinación con auditoría externa.

En el cuarto capítulo, se establece la posición que ocupa el departamento de auditoría interna dentro de la estructura de la entidad y la independencia de criterio, de realización y de información en la labor del mismo.

En el quinto capítulo se fija la metodología de trabajo de auditoría interna.

Una vez que el auditor interno ha desarrollado su trabajo, el producto final de éste es el informe, en el capítulo sexto se analiza todo lo relativo al mismo desde su elaboración, su distribución y la vigilancia del cumplimiento de las recomendaciones.

En el capítulo séptimo, se señala el concepto, las aplicaciones y las limitaciones del Contador Público; en los diferentes tipos de auditoría como son la Administrativa, la Operativa y la Operacional.

Por último, en los capítulos ocho, nueve y diez, se analiza la metodología de la Auditoría Operacional, las áreas susceptibles de Auditoría Operacional y el informe resultado de la misma, respectivamente.

Mi objetivo al desarrollar este trabajo es plasmar algunos conocimientos adquiridos durante la carrera, pretendiendo que el mismo sirva de material de consulta y por último como satisfacción personal por contribuir en la difusión del conocimiento de la Auditoría Interna y Operacional.

El presente trabajo no aspira a responder a todas las exigencias del curso, sin embargo, servirá como orientación general.

## CAPITULO I

1.1 CONCEPTO DE AUDITORIA INTERNA Y ANALISIS DE LOS ELEMENTOS DEL MISMO.

El concepto de auditoría interna ha evolucionado - conforme se ha ido aceptando dentro de nuestro medio económico; en un principio se consideró a la auditoría interna como un elemento de comprobación aritmética de tipo mecánico, posteriormente para detectar fraudes o evitarlos, sin embargo, en la actualidad se ha llegado a convertir en uno de los elementos básicos de control administrativo.

La auditoría interna desempeña cada día un papel - más relevante debido principalmente a los siguientes factores:

- a) La creciente complejidad de los métodos contables, administrativos y de operación.
- b) La tendencia cada vez más acentuada a la descentralización, con el consiguiente aumento en la delegación de autoridad.
- c) El alejamiento de gran número de niveles de operación.

A continuación se expondrán algunas definiciones de auditoría interna.

Según Robert B. Milne del Instituto de Auditores Internos de Nueva York. "La auditoría interna puede ser definida como una actividad organizada por la administración para asegurarse del apego a los procedimientos y políticas de la Compañía y para asegurarse de los beneficios de una verificación sistemática y objetiva, análisis constructivos y valuación de la contabilidad, finanzas y otros aspectos de las operaciones de la Compañía".

Definición del Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos de Norteamérica.

"La auditoría interna es una función independiente dentro de la empresa, que mediante la revisión y evaluación de las operaciones contables, financieras y de otro tipo, tiene como finalidad proporcionar a la administración un servicio de carácter proteccionista y constructivo".

Definición de la Asociación Mexicana de Administración Científica, A.C. por el Lic. Eugenio Sisto Velasco.

"La auditoría interna es un elemento de control interno que tiene como finalidad evaluar la eficiencia de otros controles establecidos, cerciorándose que se apliquen consistentemente en las diversas operaciones que realiza la empresa".

### Definición del Instituto de Auditores Internos.

"La auditoría interna consiste en la medición o evaluación ejercida en forma independiente, dentro de una empresa, de las operaciones contables, financieras y de otra índole como base de un servicio a la Administración de naturaleza constructiva y de protección. Es un control gerencial cuyas funciones son la medición y evaluación de la efectividad de otros controles".

Este servicio en contraste con la auditoría externa es parte del control interno de la empresa. Se ha llegado a llamar control de controles y pretende ser un instrumento de gran utilidad para la dirección de los negocios.

Analizando las definiciones anteriores se desprenden varios aspectos comunes, como son los siguientes:

- a) Es una actividad independiente dentro de la empresa.
- b) Es parte del "control" como elemento del proceso administrativo.
- c) Evalúa otros controles administrativos dentro de la empresa.
- d) Su campo de actividad va más allá del registro contable de las operaciones ya que evalúa a las operaciones.
- e) Recomienda mejoras en la operación de la organización.

## CAPITULO II

## OBJETIVOS DE LA AUDITORIA INTERNA

2.1 OBJETIVOS GENERALES.

Se puede decir que el objetivo de la auditoría interna va más allá de una auditoría financiera, llegando a cubrir aspectos operativos y administrativos, dentro de una evaluación independiente con el objeto de prestar un servicio de protección y crítica constructiva a la administración. Por lo que, al hablar del tipo de auditoría a realizar, podemos decir que abarca la llamada auditoría operacional y en parte la administrativa.

2.2 OBJETIVOS PARTICULARES.

Vigilancia del control interno.

Según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos en los boletines E-02 y H-10 define: "El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar adherencia a las polí

ticas prescritas por la administración.

Los objetivos del control interno son cuatro:

- a) Protección de los activos de la empresa.
- b) Obtención de información financiera veraz y confiable.
- c) Promoción de eficiencia en la operación del negocio.
- d) Que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la empresa.

Las empresas cuya estructura organizativa cada día es más compleja, requieren de constantes estudios, análisis e informes.

Por lo tanto, la verificación y revisión son esenciales en todo sistema de control interno, que debe comprender todos los métodos y medidas de coordinación adoptadas para la protección de los activos.

Para que exista un buen sistema de control interno, el trabajo de los diferentes departamentos debe quedar perfectamente integrado y coordinado para lograr una mayor eficiencia de operaciones y por medio de esta división departamental se logra que los departamentos no registren sus operaciones contables para evitar cualquier falsedad

en ellos.

En los manuales de contabilidad y procedimientos de la empresa quedarán detallados y comprendidos los registros de operaciones y transacciones y la estructura formal de las cuentas (catálogo de cuentas). También se harán las indicaciones necesarias de las características de los registros, de las formas y colores que se deberán usar en la empresa. De aquí la importancia de la vigilancia del control interno, ya que de esta forma se puede observar si los controles establecidos en la organización funcionan adecuadamente.

La vigilancia del control interno como uno de los objetivos de la auditoría interna es de gran importancia para los empresarios, ya que está enfocado a evitar desperdicios de tiempo y lograr una mayor eficiencia en la organización de la empresa.

La actividad principal del departamento de auditoría interna para cumplir con este objetivo, es vigilar el cumplimiento de los planes administrativos, políticas y procedimientos establecidos en los manuales.



### Examen de la información contable.

La información contable en las empresas es una de las principales bases para la toma de decisiones, mismas que afectan el desarrollo futuro de la empresa, sin un control interno apropiado no siempre es posible contar con una información oportuna, en algunas ocasiones la ausencia de control interno impide asegurar su veracidad.

En el examen de la información contable se propone que los estados financieros sean correctos y completos.

Para obtener información suficiente se requiere, además de la información contable tradicional (estado de situación financiera y estado de resultados) de otros estados adicionales que son de suma importancia para tener una visión de la situación de la empresa, como son los presupuestos y el estado de flujo de fondos.

La oportunidad en la información es determinante en una empresa, ya que cuando hablamos de información oportuna se refiere al tiempo que es requerida para sus diversas finalidades.

La principal actividad del departamento de auditoría interna para dar cumplimiento a este objetivo, es efectuar exámenes y pruebas necesarias para determinar si los

registros e informes reflejan las operaciones y los resultados actuales en forma razonable y correcta.

#### Verificación y protección de los bienes.

Uno de los principales objetivos de la auditoría interna es sin duda, la verificación y protección de los activos de la empresa, ya que se propone que los activos del negocio se encuentren debidamente protegidos contra posibles pérdidas, mediante el control interno adecuado a las necesidades de la empresa el cual implica salvaguardar los bienes de la empresa y obtener un control efectivo sobre todos los bienes, todo ésto es también con el objeto de prevenir fraudes.

Para cumplir con este objeto, el departamento de auditoría interna debe cerciorarse que los bienes existen y que estén salvaguardados. Además, de que tratará de prevenir fraudes o irregularidades.

#### Auditoría a sucursales y plantas.

Cuando una empresa cuenta con la existencia de sucursales y plantas, existe la necesidad de asesorar y supervisar a las mismas. Dicho asesoramiento consiste en el establecimiento de controles sobre los sistemas y procedi-

mientos que deberán seguir, por lo general se procura que sea el existente en la casa matriz.

Es responsabilidad del departamento de auditoría interna, el obtener mediante sus intervenciones la evidencia suficiente para informar a la gerencia, que dichas sucursales se apegan a las políticas, planes y procedimientos establecidos por la administración de la empresa.

## CAPITULO III

COORDINACION ENTRE LA AUDITORIA INTERNA  
Y AUDITORIA EXTERNA

Dentro de las empresas, donde se tiene el departamento de auditoría interna y a la vez se tienen contratados los servicios de un Contador Público independiente para dar su opinión acerca de los estados financieros, con el objeto de mejorar el resultado de ambos y obtener un mejor aprovechamiento en la revisión, y con esto un ahorro en el tiempo y una reducción en el costo, es indispensable la coordinación del trabajo entre el auditor interno y externo.

Los casos más comunes en los que se puede tener una coordinación son los siguientes:

- a). El estudio del Control Interno.
- b) Coordinación y programación en la planeación del trabajo.
- c) Conciliación de cuentas bancarias.
- d) La inspección de los fondos de efectivo.
- e) La toma física de inventarios.
- f) La confirmación de cuentas por cobrar a clientes.
- g) El examen detallado de cuentas de resultados.

### 3.1 DIFERENCIAS ENTRE AUDITORIA INTERNA Y EXTERNA.

Las diferencias entre auditoría interna y externa son las que a continuación se detallan:

En los objetivos.

El objetivo principal de la auditoría interna es vigilar y mantener un adecuado y efectivo sistema tanto de los controles contables, como de los controles de operación y además, vigilar el cumplimiento de las políticas administrativas.

En cambio, el objetivo del auditor externo es emitir un dictamen en el que va a opinar sobre la razonabilidad de las cifras mostradas en los estados financieros y emitir la carta de recomendaciones.

Por la persona que realiza la auditoría.

La auditoría interna por ser un instrumento de servicio exclusivo de la administración, puede estar a cargo de un Contador Público, de un pasante de esta profesión o de una persona con conocimientos y experiencia suficiente en contabilidad, auditoría, organización y control interno que lo capaciten para ello. Sin embargo, por la responsa-

bilidad, conocimientos y criterio amplio que requiere esta función es conveniente que sea ejecutada por un Contador - Público.

La auditoría externa o independiente solo puede ser realizada por un Contador Público que se ostente como profesional libre, pues con este requisito puede garantizar al público su facilidad para aceptar la responsabilidad - que implica la emisión de un dictamen imparcial y honesto sobre la situación financiera y el resultado de operación de la empresa.

En la responsabilidad

La responsabilidad del Contador Público independiente va encaminada hacia diferentes sectores de la sociedad: clientes, acreedores, proveedores, accionistas, inversionistas, instituciones gubernamentales y, en ocasiones, empleados, sindicatos y público en general.

El auditor interno es responsable ante la administración de la empresa para la cual presta sus servicios. - Con frecuencia es responsable ante uno o más de los altos funcionarios. Su preocupación es ayudar a la administración a lograr el mejor desempeño posible en el manejo de -

los asuntos de la empresa, al proporcionarle seguridad de que los diferentes mecanismos de control interno, en los cuales confía son adecuados y se están llevando a cabo de acuerdo con lo planeado y estipulado en los manuales.

Por la independencia.

Tanto la auditoría interna como la externa deben reunir independencia de criterio, en sus respectivas actividades.

Sin embargo, al auditor interno se le exige independencia mental en su actuación, no en el grado que está obligado hacia terceros, en este sentido no tiene independencia por su dependencia y posición económica dentro de la empresa.

El auditor externo debe tener el más alto grado de independencia. El Código de Ética Profesional del Contador Público y las normas de auditoría establecen en forma categórica la independencia que debe guardar. En este caso, no se considera que haya independencia y por ello no podrá expresar su opinión, si es empleado de la empresa o desempeña algún puesto.

En cuanto al examen del control interno.

Tanto el auditor interno como el externo tienen interés que existan sistemas de control adecuados y eficientes, además de que utilizan los mismos métodos para su revisión.

Las diferencias las podemos encontrar en:

Los objetivos de su revisión.

El auditor interno revisa el control interno con la finalidad de mantener su efectividad. Para esto, informa - sobre las deficiencias y recomienda su corrección, cerciorándose de que se corrijan.

Al auditor externo le interesa el examen del control interno para determinar la base del alcance de sus pruebas. Con esto propone recomendaciones, pero esto lo hace como - un servicio adicional, como complemento de su objetivo inicial que es la opinión sobre los estados financieros.

En la extensión de su examen.

El examen del control interno por parte de la auditoría interna se extiende al control administrativo.

En cambio, el auditor externo revisa y evalúa los - métodos de control en base a normas de auditoría, comprende la revisión sobre métodos y registros en que se apoyan los



estados financieros, o sea, el control financiero. En su caso, puede ver la conveniencia de extender su estudio y apreciación al control administrativo.

En la frecuencia de la revisión.

El auditor independiente examina el control interno cada vez que interviene para emitir una opinión sobre estados financieros.

En cambio, el auditor interno la realiza permanentemente como función administrativa de supervisión.

En los programas de auditoría.

Se puede establecer que tanto el auditor interno como el externo examinan métodos y procedimientos administrativos y ambos examinan también los saldos de las cuentas, pero al auditor externo le interesa más la revisión de éstas que al interno, a quien le interesa en mayor grado verificar los métodos y procedimientos administrativos, así como los controles de operación durante todo el ejercicio.

En las pruebas de auditoría.

En la naturaleza.

Las mismas técnicas de auditoría que utiliza el auditor externo son usadas por el interno. El contraste --

se encuentra en el objetivo de la aplicación de las pruebas.

El auditor interno es responsable de la eficiencia del control administrativo, por lo tanto, tiende a cerciorarse del cumplimiento de las políticas y de los controles financieros y de operación con el fin de ver si son adecuados para el cumplimiento de los objetivos, y en su caso, hacer las recomendaciones pertinentes.

En cambio, el auditor externo aplica sus pruebas de auditoría básicamente para determinar si la información contenida en los estados financieros es razonablemente correcta.

En la extensión.

El auditor externo realiza su examen en base a pruebas selectivas y aumenta el alcance de su revisión donde encuentra puntos débiles en el control interno.

Por el contrario, el auditor interno efectúa siempre una revisión detallada de las operaciones del negocio.

La ventaja de esto para el auditor externo es que le permite realizar el examen de los estados financieros en una forma más racional, por un camino más corto y por medio de un trabajo más especializado.

Por la información que rinden.

El auditor interno como producto final de su trabajo elabora un informe.

El informe es una evidencia por escrito de la opinión profesional del auditor interno, pero es un documento privado que no sirve para que personas ajenas interesadas en los resultados de la compañía basen su opinión. Además, de que no es necesariamente un juicio, solo se informa de los resultados obtenidos y se puede referir a un área o renglón de los estados financieros.

El objetivo final del trabajo del auditor externo es emitir un dictamen.

El dictamen consta de afirmaciones básicas tales como: se dirige a la persona que contrató los servicios del Contador Público, existe una certeza moral de que los estados financieros son razonables y existe una responsabilidad hacia personas interesadas en los resultados de la compañía sujeta a ese examen.

### 3.2 VENTAJAS DE LA COORDINACION.

El trabajo de un auditor interno debe ser considerado por el auditor independiente como un complemento y no -

como un sustituto de su trabajo.

La supervisión interna en los negocios de las funciones de mando y ejecución de operaciones, es un elemento muy importante de control interno y consecuentemente, de gran valor para la tarea que realiza el auditor externo.

Las ventajas de la participación de la auditoría interna como una ayuda para la auditoría con fines de dictamen de estados financieros pueden ser resumidas como sigue:

- a) Reduce el trabajo destinado a determinar el grado de confianza que se puede depositar en el control interno.
- b) Facilita el conocimiento del negocio por la experiencia que adquiere derivada de la naturaleza propia del trabajo.
- c) Ayuda por medio de sus informes periódicos a conocer los puntos débiles del control interno.
- d) Permite dedicar más tiempo al examen de aspectos esenciales de estados financieros y problemas importantes que se presentan.
- e) Reduce el trabajo en el examen de las cuentas más importantes mediante un programa efectivo de auditoría interna y una apropiada coordinación.

- f) El trabajo de auditoría interna en sucursales sirve de complemento y de información, lo que permite reducir el trabajo y el tiempo destinado a las visitas de auditoría externa.
- g) La auditoría coordinada beneficia a la administración de la empresa evitando duplicación de labores y costos innecesarios.
- h) El auditor externo evita un gran número de trabajos detallados, ya que, son cubiertos por el trabajo del auditor interno.
- i) Y así, mientras más estrecha sea la coordinación entre el auditor externo e interno, la revisión practicada resultará mejor, así como el aprovechamiento de los conocimientos especializados del auditor interno combinados con los del externo, redundará en beneficio directo de la empresa que se traduce en reducción de costos de la auditoría externa.

### 3.3 MEDIOS PARA ESTABLECER LA COORDINACION.

Los puntos esenciales que deben considerarse al revisar el campo de acción y el trabajo del auditor interno para cerciorarse de su efectividad y por lo tanto, para determinar la ayuda que recibirá el auditor externo de aquél,

son los siguientes:

- a) Asegurarse de su actitud de independencia.
- b) Investigar el grado de aceptación de los informes - del auditor interno y la medida de acción que tomen sobre las recomendaciones.
- c) Evaluar la habilidad y la capacidad técnica del personal de este departamento.
- d) Estudiar y revisar tanto sus manuales, como sus programas de trabajo, verificando si son adecuados y - en qué extensión se aplican.
- e) Hacer pruebas sobre el trabajo que realizan.
- f) Consultar y estudiar sus papeles de trabajo y los - informes que elabora el auditor interno, prestando especial atención a las observaciones y recomenda-- ciones sobre el control interno.

Coordinación en la planeación y programación del trabajo.

Cuando se lleva a cabo la planeación entre el auditor interno y el externo, deberá quedar totalmente claro - qué se va a hacer, cuándo se va a hacer, cómo se va a ha-- cer. Es obvio, que para lograr una buena planeación, se - deberá tener un buen conocimiento de la empresa a examinar, de los sistemas contables que utiliza y del control inter-

no existente.

La planeación de la coordinación previa al ejercicio que se examina debe comprender:

- a) Un contacto constante durante el año.
- b) Una revisión por parte del auditor externo del programa de trabajo inicial del auditor interno y en su caso, recomendaciones para mejorarlo.
- c) Una información periódica del auditor interno al externo sobre el resultado de su trabajo y de los cambios al programa inicial originados por las modificaciones a los métodos y procedimientos de la empresa.
- d) Una asistencia de auditoría interna dentro de lo posible, en las auditorías intermedias y de fin de -ejercicio al auditor independiente.
- e) Que el auditor interno proporcione al externo papeles de trabajo para su consulta y revisión. Además de que puede haber intercambio de papeles de trabajo.
- f) Un acuerdo en la asignación de detalles en cuanto a épocas y lugares de las auditorías en áreas que son similares.
- g) Al iniciar el examen del ejercicio siguiente, deben

revisarse los resultados obtenidos de la coordinación para apreciar el grado de efectividad y en su caso mejorarlo.

Es necesario que se desarrollen programas coordinados de auditoría. Esta necesidad deriva del objetivo principal de la coordinación cuya tendencia es que la empresa reciba los mayores beneficios por cada peso gastado en los servicios.

La coordinación de los programas de trabajo debe desarrollarse:

- a) Procurando que cada función cumpla con sus objetivos sin llegar a mezclar sus atribuciones ni sus respectivas responsabilidades en ningún momento.
- b) Tratando de ser una combinación de los esfuerzos de las funciones para eliminar cualquier duplicación innecesaria y obtener beneficios de una asistencia mutua para la solución de los problemas en que ambas tienen interés.

Una adecuada coordinación en estos aspectos no debe de afectar la independencia del auditor externo. Además de que cada compañía tiene problemas y aspectos diferentes que determinan el grado de coordinación, por lo que no es



posible establecer reglas o fórmulas inalterables.

Por tales razones, un programa efectivo de coordinación requiere un arreglo anticipado del auditor externo - con el cliente y asimismo, una cuidadosa planeación previa a la auditoría, entre el auditor interno y el externo, para acoplar los programas de trabajo que cada uno desarrolla separadamente.

Coordinación en la ejecución del trabajo.

La coordinación en la ejecución del trabajo debe de llevarse de acuerdo con lo planeado en el programa, tanto de uno como del otro, por lo cual debe ser una cosa sabida dónde y cuándo se van a encontrar para coordinar el trabajo.

## CAPITULO IV

#### 4.1 POSICION DE LA AUDITORIA INTERNA EN LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.

Con el objeto de poder situar el departamento de auditoría interna en el organigrama de la empresa a continuación se señalarán sus funciones, sus responsabilidades y - por último algunas características distintivas de él, dentro de la organización.

Funciones del auditor interno.

- a) El examen de libros y documentos contables, así como la evaluación del control interno.
- b) La auditoría interna desempeñará sus funciones a través de comprobaciones, investigaciones o estudios especiales, análisis o apreciaciones de juicios y, fundamentalmente, mediante la intervención racional de los juicios obtenidos, en forma de conclusiones, y la emisión de recomendaciones.
- c) Las funciones de auditoría interna comprenderán las siguientes actividades en relación con el control interno de la institución.
  - Examen y evaluación de la solidez, suficiencia y modo de aplicación de los controles contables, fi

nancieros y de operación.

- Determinación de la solidez y efectividad del cumplimiento de la política general y regulaciones - internas.
- Cumplimiento de toda clase de contratos.
- Seguridad de bienes, adecuada contabilización de los mismos y protección de los mismos contra pérdidas o uso indebido, estos aspectos deberá vigilarlos el auditor.
- Determinación de la consistencia y legitimidad de la información contable y otros datos oficiales.
- Evaluación de la calidad del trabajo personal, el cumplimiento individual de responsabilidades y la conducta de los funcionarios y empleados.

Responsabilidades del auditor interno.

- a) El auditor interno debe poner cuidado en la realización de su trabajo.
- b) Cumplir con las instrucciones del manual de auditoría interna aprobado por la más alta autoridad de la empresa

- c) El auditor interno tiene acceso a la información - más confidencial, por lo que, deberá mantener la - más profunda reserva acerca de la información.
- d) El desarrollo de su trabajo deberá estar basado en las normas de auditoría que son aplicables a la auditoría interna, lo más importante es obtener la - evidencia comprobatoria suficiente y competente.
- e) Deberá tener en consideración que la auditoría in--terna se encarga principalmente de comprobar la -- efectividad de los controles establecidos.
- f) La verificación de la acción tomada en cada una de las recomendaciones será después de la contestación del reporte de auditoría.
- g) El auditor interno deberá informar a la gerencia general y a la gerencia de primera línea cuando se - vean afectados por situaciones vitales e importan--tes.
- h) Auditoría interna deberá coordinar su trabajo con - auditoría externa sobre todo para no duplicar fun--ciones.
- i) Sus actividades durante el desarrollo de su trabajo, estarán siempre guardadas por las reglas y políti--cas de la compañía.

- j) Con el fin de obtener mejores resultados en el trabajo de auditoría, debe mantener relaciones satisfactorias con todo el personal, principalmente con los gerentes de primera línea.

#### Características del auditor interno.

- a) El departamento de auditoría presta servicios de asesoramiento, pero no ejerce autoridad directa sobre los departamentos auditados.
- b) Cuenta con libertad para revisar y valorar planes, políticas, procedimientos y registros en toda la empresa.
- c) No implanta ni desarrolla procedimientos o sistemas.
- d) Para que cumpla con su función es necesario que cuente con el apoyo de la dirección de la empresa.

#### Factores que intervienen en la posición del departamento de auditoría interna.

El Instituto de Auditores Internos menciona en su estado de responsabilidades del auditor lo siguiente:

"El lugar que el auditor interno ocupe dentro de la organización de la empresa y el soporte que el mismo tenga del funcionario a quien reporte, son las principales

determinantes del rango y del valor de los servicios que se obtendrán del departamento de auditoría interna. Dicho departamento, reportará a un funcionario de suficiente rango que le pueda asegurar libre campo de actividades, y que lo respalde con una adecuada consideración a los hechos reportados y una efectiva acción sobre las recomendaciones".

El nombre del funcionario al que el auditor interno reporte no importa, ya que, en cada empresa varía de acuerdo con las necesidades de la misma. Lo importante es el lugar que ocupe el reportado en la organización de la empresa y la aceptación que el mismo tenga; además debe de tener suficiente conocimiento de la empresa y contacto con las operaciones que en la misma se lleven a cabo.

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

Autoridad del auditor interno.

La auditoría interna es una función staff y no de línea. Tendrá mando sobre su propio personal; pero no ten-

drá autoridad directa sobre otros de la organización. El auditor interno presenta los hechos que él ha encontrado, a aquéllos que tienen autoridad directa en la empresa respecto a sus responsabilidades. Esto no significa que el auditor no tenga responsabilidad ante la empresa.

Ubicación del departamento de auditoría interna.

La acertada ubicación del departamento de auditoría interna, constituye uno de los puntos clave para elevar al punto óptimo el servicio de este departamento, o bien de limitarlo solo a ciertas áreas de la organización de la empresa.

Existen al respecto, multitud de estudios que señalan las principales ventajas y desventajas para la mejor ubicación de este departamento, la cual varía según la organización de la empresa.

Como ya se indicó con anterioridad, el Instituto de Auditores Internos solo recomienda que el auditor interno reporte a aquella persona que por su posición jerárquica dentro de la empresa garantice que sus informes serán atendidos con la debida importancia, no recomienda se reporte a un funcionario en especial.

También, debe tenerse en cuenta que el auditor interno debe poseer independencia de criterio para juzgar sobre el trabajo de los departamentos de la empresa, y que para conservar esta tendencia debe seguirse el principio de organización "nadie debe criticar su propio trabajo". Se deduce con base a esta afirmación, que el auditor interno caería dentro del error si criticara el trabajo de la persona a quien rindiera sus informes.

Existe una tendencia generalizada de ubicar el departamento de auditoría interna principalmente en cuatro áreas de la organización.

Contraloría.

Tesorería.

Consejo de Administración.

Gerencia General.

Dependiendo de contraloría.

La contraloría es el departamento que generalmente tiene a su cargo el control financiero dentro de una empresa. Por ello, por ser la auditoría interna un elemento de control que a su vez supervisa el funcionamiento adecuado de otros elementos de control, su ubicación dentro de la organización de la empresa, podría ser dependiendo de la



contraloría.

El concepto moderno de contraloría adoptado por el Instituto de Contralores de América, es el siguiente:

"Establecer, coordinar y administrar, como una parte integral de la administración un plan adecuado para el control de operaciones. Tal plan podría proveer, tanto como lo requiera el negocio, una planeación de utilidades, programa de inversiones de capital y financiamiento, pronósticos de ventas, presupuestos de gastos y costos estándar con los consecuentes procedimientos necesarios para efectuar el plan".

Ventajas.

La función principal del departamento de auditoría interna, es la vigilancia en su concepto más amplio, por lo cual debe depender del puesto que dentro de la organización esté destinado al control.

Por la sólida preparación del auditor en el área contable y financiera de la compañía obviamente ayudará en su desempeño al contralor.

Asimismo, posee la suficiente autoridad sobre todos los niveles de la administración para garantizar que se da

financieros (distintos de contabilidad), particularmente el recibo, custodia y desembolso de efectivo y valores. Usualmente el tesorero es responsable de las siguientes funciones básicas:

- a) Formulación y recomendación de sistemas financieros al presidente o gerente general y junta directiva.
- b) Correlación de pronósticos de recibos de caja en camino, con los futuros requerimientos de caja como una base para establecer un programa.
- c) Coordinar los requerimientos financieros de la división que está operando de tal manera que pueda facilitar sus operaciones.
- d) Actuando como custodia de caja y otros valores líquidos.

El auditor debe tener como objetivo general establecer que el departamento del tesorero está siendo adecuadamente manejado, que los controles son efectivos y se sostienen, así como la concordancia entre los niveles existentes y los reflejados en la contabilidad.

#### Ventajas.

El auditor interno tiene un magnífico apoyo en la compañía dependiendo de este departamento, así como mayor

libertad en el área de tesorería.

Desventajas.

Esta ubicación es bastante discutible, pues siendo las funciones principales del tesorero la supervisión general sobre asuntos financieros, (custodia y manejo de valores y efectivo); no es factible que la vigilancia y revisión que debe realizar auditoría interna dependa de éste, existe contraposición de funciones.

En la mayoría de las empresas se ha proyectado el puesto y la autoridad del tesorero para el desarrollo de sus funciones en forma conjunta con el departamento de auditoría interna, sin embargo, este último tiene restricciones en su campo de acción, pues su enfoque solo comprenderá las áreas de tesorería dada la naturaleza específica de sus funciones, el tesorero se relaciona muy poco con el funcionamiento de otras áreas de la empresa.

Dependiendo del consejo de administración.

El consejo de administración, es el órgano administrativo que representa a los propietarios de la empresa, los accionistas, por lo tanto la máxima autoridad administrativa.

Por ello las funciones y facultades del consejo de administración, podemos considerarlas como aceptables para la dependencia de auditoría interna, pues el auditor interno tendrá apoyo del Órgano Máximo de la empresa, su campo de acción no está limitado, puede adentrarse en las áreas financieras, administrativas y contables. No obstante tiene importantes desventajas.

#### Ventajas.

Al depender del consejo de administración informará de manera general de las funciones y del cumplimiento adecuado de las políticas establecidas en el negocio.

Esta posición representa el lugar jerárquico ideal ya que posee independencia en su más alto grado, dentro de los límites de dependencia económica de la empresa.

#### Desventajas.

Las funciones del consejo de administración no son constantes, por lo tanto, las sugerencias e informes del auditor interno se conocerán y aplicarán cada vez que se reúna. Además de que, el tipo de información que proporciona el auditor interno es detallada lo que entorpece la fluidez de sus reuniones.

Resumiendo, existe pérdida de tiempo, de rapidez para efectuar el trabajo de auditoría, el cual requiere para el logro de sus funciones básicas la pronta acción correctiva.

Dependiendo de la gerencia general.

La función principal de la gerencia es la toma de - decisiones, ya sean de carácter rutinario o estratégicas.

Para la toma de decisiones, el gerente tiene que hacer una evaluación de todas las alternativas relacionadas con el problema a tratar, a fin de elegir aquella que produzca a la empresa los mayores beneficios con el menor -- riesgo.

Para evaluar todas las alternativas posibles el gerente cuenta con una herramienta que es la información y - sugerencias que le proporciona el departamento de auditoría, sobre todo cuando este departamento tiene dependencia directa o continua con el gerente.

Ventajas.

Auditoría interna tiene un amplio campo de acción - ya que su labor tiene por objeto auditar a todos los departamentos de la organización, dándole la debida importancia

y atención a cada uno en particular (lo cual no sucedería si dependiera de un departamento divisional, pues prestaría mayor importancia a éste, y hacia él enfocaría su información).

Su independencia y autoridad serán mayores pues tendrá la facultad de revisar todo lo que compete a la gerencia.

La aceptación de sus sugerencias será fácil e inapetable, así como de sus reportes e indicaciones, gracias al rango y autoridad de la gerencia.

#### 4.2 INDEPENDENCIA DE CRITERIO, DE REALIZACION Y DE INFORMACION EN LA LABOR DE AUDITORIA INTERNA.

La auditoría tendrá plena independencia de criterio para el desempeño de su cometido.

Los auditores internos no deberán participar en la elaboración de procedimientos ni en el diseño de libros, registros y formularios, así como tampoco en ninguna otra actividad que normalmente tuviera que revisar o evaluar.

Como antes se indicó, el departamento de Auditoría Interna no debe invadir las atribuciones que corresponden al departamento de "Métodos y Procedimientos", ya que su -

independencia mental se vería demeritada al tratar de calificar algo creado por él mismo.

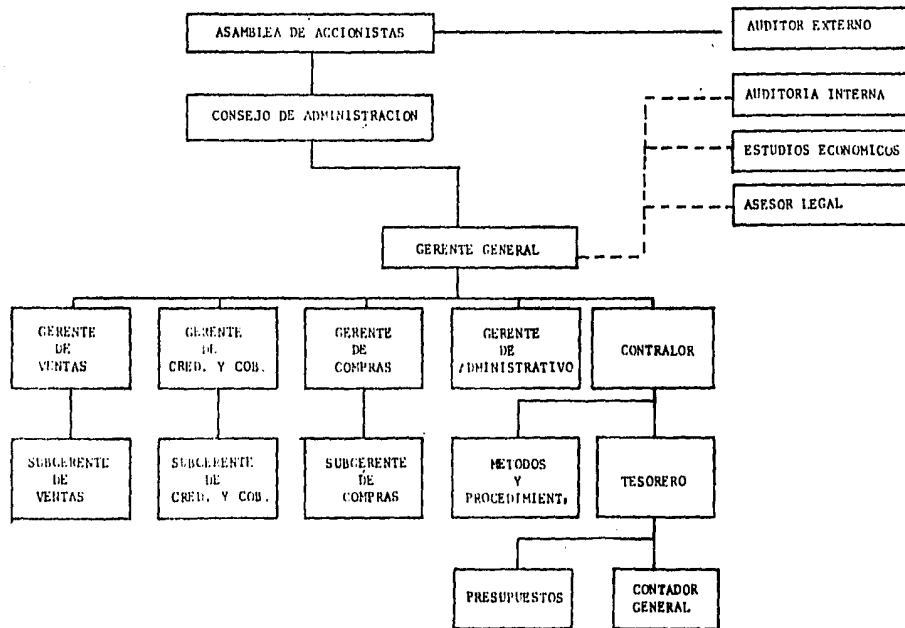
Sin embargo, sí deberá existir una estrecha relación entre estos dos departamentos, ya que uno elabora lo que al otro servirá como base principal de su trabajo.

El auditor en su evaluación puede determinar necesaria la implantación o modificación de un procedimiento, para ello deberá asesorarse del departamento de "Métodos y Procedimientos", igualmente cuando no esté capacitado para emitir una solución, por requerirse conocimientos técnicos requerirá la intervención de especialistas para el estudio del caso.

El ejecutivo a quien el auditor interno reporta deberá ser miembro de la gerencia de primera línea, con el fin de que su programa no se vea restringido por aquellos jefes, que no desean que su departamento sea auditado.

Todo auditor interno, por consiguiente, habrá de emitir sus informes con total independencia de criterio. Nadie ni nada deberá influir, directa o indirectamente, en su apreciación objetiva de los resultados, ni en las conclusiones y las recomendaciones emergentes del trabajo.

UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA DENTRO DE LA ORGANIZACION DE LA EMPRESA  
(Dependiendo del Gerente General)





## CAPITULO V

## METODOLOGIA DEL TRABAJO DE AUDITORIA INTERNA

5.1 DEFINICION DE OBJETIVOS.

El propósito general de la auditoría interna es ayudar efectivamente a todos los miembros de la dirección de la empresa, participando de la responsabilidad a base de proporcionarles, análisis objetivos, apreciaciones, recomendaciones y comentarios pertinentes en relación con las actividades revisadas. El auditor interno deberá por lo tanto preocuparse por cualquier fase de la actividad del negocio en donde pueda prestar ayuda y servicio a la dirección.

5.2 PROGRAMAS DE TRABAJO

La elaboración de un programa de trabajo tiene como fin preparar un plan debidamente ordenado del trabajo que se va a llevar a cabo. Estos programas constituyen una parte sumamente importante en los manuales de operación del departamento de auditoría, dichos manuales son elaborados por el auditor interno, con base en los objetivos de la auditoría interna.

El auditor interno debería usar todos los manuales disponibles como base para desarrollar un programa de auditoría. Para ello, deben tener un ejemplar de todos los manuales de operación departamental y conforme se vayan efectuando las revisiones a cualquiera de estos manuales si así lo amerita hará los cambios, correcciones o eliminaciones en sus calendarios y programas.

Como parte integrante de los programas de trabajo - están los cuestionarios de control interno, ya que éstos son indispensables para indicarnos el grado de eficacia del control interno establecido.

Los programas de trabajo son de carácter confidencial, esto es para evitar que se les de malos usos y para prevenir a las personas responsables de cada departamento en que fecha sería auditado.

Clases de programas de trabajo.

Desde el punto de vista del detalle.

- a) Generales. Mención enunciativa de las técnicas a aplicarse en forma genérica, así como los objetivos particulares que se persiguen en cada caso.

- b) Detallados. Descripción con mayor minuciosidad de la forma práctica de aplicar los procedimientos y técnicas de auditoría.

Desde el punto de vista de un trabajo concreto.

- a) Específicos. Preparados especialmente para cada caso en particular.
- b) Estandar. Formulados tomando como base su aplicabilidad para un número considerable de casos repetitivos o similares.
- c) Especiales. Elaborados en forma excepcional para efectuar revisiones imprevistas o anormales, generalmente fuera de rutina.

Ventajas de los programas de trabajo.

- a) Los programas permiten que el trabajo se desarrolle con mayor eficacia y con un costo menor.
- b) Fijación de responsabilidades promoviendo a la vez la división del trabajo y consecuentemente la especialización dentro del departamento de auditoría interna.
- c) Establece rutinas de trabajo y lógicamente ahorra tiempo en la ejecución, logrando una g~~u~~fa o recordad

- torio para los procedimientos aplicables y evitando que se olviden o incluso omitan algunos de ellos.
- d) Indica los papeles de trabajo a formular, así como su referencia cruzada y la extensión de las pruebas evitando desarrollar trabajo de más.
  - e) Control en cuanto al avance del trabajo planeado, - tanto de conjunto como individual, facilitando también la supervisión del mismo.
  - f) Sirve de guía al auditor encargado y de orientación al auditor principiante o menos experimentado.
  - g) Funciona como consulta en revisiones futuras y facilita el seguimiento de las auditorías anteriores.
  - h) Aporta los datos, ordenados lógicamente, para la - presentación del informe de auditoría.

#### Desventajas.

- a) Reduce a su mínima expresión la iniciativa del auditor, así como la aplicación de su criterio personal.
- b) Automatización de la auditoría, restándole la flexibilidad práctica que en muchas situaciones es de vital importancia.

**Elementos del programa.**

- a) **Objetivos.** Que se persigue con la revisión y las actividades a desarrollar que el mismo programa con tenga.
- b) **Tipo de revisión o enfoque.** Mención del tipo de revisión, bien sea eminentemente financiera o se trate de una auditoría operacional o se ampliará hasta la administrativa.
- c) **Áreas específicas a revisar.** Detalle del departa--mento, sección o función que tocará la revisión.
- d) **Datos generales del área a revisar.**
  - Localización física.
  - Funciones principales.
  - Dependencia jerárquica.
  - Responsables y supervisores.
  - Horario de trabajo.
- e) **Descripción de información a obtener y fuentes de -** obtención.
  - Datos contables.
  - Datos estadísticos.
  - Documentación comprobatoria.
  - Archivos de consulta.

- f) Características técnicas del personal necesario.
  - Experiencia en la compañía.
  - Conocimientos especiales.
  - Profesión.
- g) Secuencia lógica, cronológica y funcional que debe seguir la revisión.
- h) Alcance. Cantidad de pruebas o verificaciones necesarias.
- i) Oportunidad. Epoca más propicia para efectuar la revisión y fechas establecidas en relación a las actividades, o problemas a revisar.
- j) Canales de comunicación. Dentro del área afectada para obtener la información y hacia el departamento de auditoría para información del avance y problemas detectados.

#### Presentación del programa.

Una vez definidos y establecidos por escrito es necesario darles el carácter oficial y éste será el momento de integrarlos al manual de auditoría interna, debidamente clasificados según sea conveniente:

Según el catálogo de cuentas que afecten o se traten de revisiones estrictamente relacionadas con aspectos

financieros de la entidad económica.

Por área o departamento los que se refieren a aspectos operacionales y administrativos de la empresa, subclasificados posteriormente por funciones.

Forma de los programas.

Los programas de auditoría deben contener las siguientes columnas:

- Número de procedimiento de auditoría.
- Descripción del procedimiento.
- Firma o iniciales de los auditores que llevan a cabo los diferentes puntos de la revisión.
- Columna de observaciones para hacer referencia a los papeles de trabajo en donde se haya realizado el procedimiento.

Modificaciones.

Como instrumento dinámico que ha de ser el programa será susceptible de sufrir modificaciones ocasionales, de acuerdo con las necesidades.

El programa tendrá que mantenerse actualizado y al ritmo de los cambios que se produzcan en las leyes, decre-

tos, actas, reglamentos, manuales, circulares y demás disposiciones que rigen el buen funcionamiento del organismo y que deberán servir de base.

Toda modificación del programa deberá ser aprobada como sigue:

Por el auditor general, si la modificación no implica un cambio fundamental en la proyección general del programa.

Por el presidente o consejo de administración, a juicio del primero, si la modificación implica un cambio sustancial en el programa.

Custodia.

El programa es un documento confidencial propiedad de la empresa.

Ningún auditor está autorizado para conservar con carácter de personal ningún ejemplar, ni para mostrarlo a ninguna persona no incluida en la distribución de los ejemplares del informe.



### 5.2.1 PLANEACION.

La planeación del trabajo de auditoría interna se basa en la previsión de: la forma que se va a desarrollar, los procedimientos a emplearse, la extensión, el personal suficiente y competente, la oportunidad adecuada y su alcance, la clase de papeles que se van a emplear. Todos estos pasos se deben tomar como base, para edificar un trabajo satisfactorio y obtener los mejores resultados.

La planeación no puede hacerse en abstracto; ya que cada trabajo a desarrollarse tiene diferentes características y peculiaridades propias que exigen que los procedimientos de auditoría sean adaptados a las condiciones específicas de cada empresa.

Por consiguiente al planearse el trabajo de auditoría, lo primero que debemos conocer son los antecedentes peculiares del caso para el cual se está planeando, esto se hace con el objeto de tener bases firmes y que el auditor interno haga una planeación correcta de su trabajo.

En la planeación se deben de tomar en cuenta las siguientes características de la empresa:

### Características de operación.

Estas características consisten en la naturaleza de las operaciones que son objetos propios de la empresa u operaciones normales que realiza ésta; además la forma en que se efectúan estas operaciones.

### Características jurídicas.

Se refieren a la personalidad de la empresa, régimen de sus propiedades, a los contratos celebrados por la empresa, etc.

### Características del control interno.

El auditor interno deberá tener conocimiento del control interno implantado en la empresa, ya que es el elemento principal y que viene a ser base de planeación de su trabajo, asimismo del personal que le sea asignado y de los papeles de trabajo que deberá elaborar.

### Políticas, normas y procedimientos.

El auditor interno es el funcionario responsable para vigilar si se opera conforme a las políticas establecidas, normas y procedimientos previstos por la dirección de la empresa.

El resultado de la planeación de la auditoría es el primer paso del auditor interno, y si ésta fue bien desarrollada, al final del ejercicio se obtendrá un buen resultado del trabajo, esto es si el programa de trabajo fue respetado y corregido en las fallas encontradas. Un programa de trabajo viene a ser el resultado de la planeación de la auditoría.

#### 5.2.2 ASIGNACION DE PERSONAL.

El número de personas necesarias para integrar el departamento de auditoría interna, dependerá del tamaño de la empresa y, de los servicios que se espera obtener de él a corto y largo plazo.

Se pueden enumerar los cuatro factores básicos en los cuales se puede apoyar para determinar el personal necesario:

- a) El volumen de operaciones en los departamentos que se deseen auditar y número de unidades operacionales.
- b) El alcance que se le va a dar a la auditoría de las distintas áreas de operación de la empresa.
- c) La frecuencia de las auditorías en cada área, según el control establecido y su importancia dentro de -

la administración de la empresa.

- d) La necesidad que por lo general tienen las empresas de contar con personal preparado, disponible para trabajos especiales no previstos de antemano.

Por lo tanto, no se puede decir que exista un patrón para la integración del departamento de auditoría interna. Sin embargo, a continuación se analizarán algunas de las funciones de los integrantes del departamento y se presentará el organigrama del mismo.

Funciones y responsabilidades del personal.

Auditor general.

Es el responsable directo ante la dirección de la empresa del buen funcionamiento del departamento de auditoría interna. Sus funciones principales son:

- a) Elaborar un plan general de trabajo del departamento en base a la situación de la empresa, principalmente en el aspecto de control interno.
- b) Organizar adecuadamente el departamento a fin de que pueda ejercer sus funciones en forma eficiente.
- c) Seleccionar al personal idóneo para integrar el departamento.

- d) Preparación e interpretación de todo tipo de informes tanto estadísticos como financieros que la dirección requiera, así como comentar con su personal los informes elaborados antes de ser presentados - al departamento del cual dependa el auditor interno.
- e) Supervisar en forma general la buena marcha del departamento.
- f) Intervenir directamente en aquellos trabajos que - por su naturaleza así lo requieren.
- g) Presentar y comentar los informes con los funcionarios de los departamentos interesados.

#### Subauditor general.

Es responsable ante al auditor general de todas las labores y funciones que este último le delegue. Sus principales funciones son las siguientes:

- a) Suplir al auditor general en sus ausencias.
- b) Revisar los informes preparados por los supervisores y después de hacer las modificaciones que procedan en su caso, ordenar su elaboración final.
- c) Intervenir directamente en los trabajos que por su naturaleza así lo requieran.
- d) En coordinación con los supervisores elaborar los -

programas de trabajo para cada área de revisión, diseñar los papeles de trabajo mínimos que se deban preparar y establecer otros lineamientos específicos para el desarrollo del trabajo.

- e) Examinar y aprobar en su caso, los programas de trabajo a desarrollar en labores especiales.
- f) Cuidar el entrenamiento y desarrollo del personal elaborando los planes de trabajo encaminados a este objetivo.
- g) Designar el personal que debe intervenir en la ejecución de los distintos trabajos.
- h) Reportar periódicamente al auditor general el grado de avance de cada trabajo.

#### Supervisores.

Son los responsables directos de la planeación y ejecución de los trabajos de auditoría. Sus funciones principales son las siguientes:

- a) Preparar los programas generales y específicos de revisión y su discusión con el personal dependiente.
- b) Determinar el alcance que se debe dar a los trabajos de revisión.
- c) Preparar los informes del trabajo desempeñado.

### Encargados.

Sus principales funciones son las siguientes:

- a) Distribuir el trabajo que debe desempeñar cada uno de los integrantes del grupo.
- b) Orientar y revisar en forma total el trabajo desarrollado por los ayudantes.
- c) Vigilar el desarrollo adecuado de los programas de trabajo.

### Ayudantes.

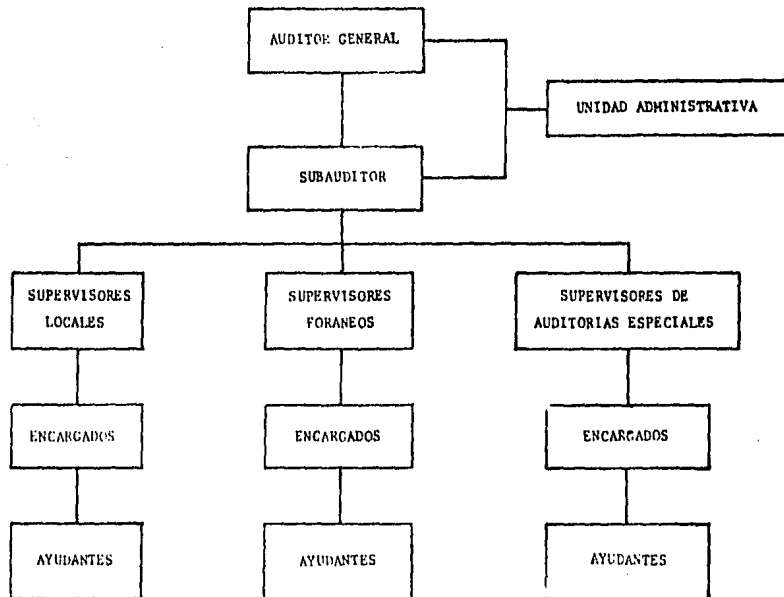
Los ayudantes tienen generalmente a su cargo las labores que se consideran de mayor detalle en los programas de revisión. Su trabajo es dirigido y supervisado estrechamente por las personas de mayor jerarquía.

### Unidad administrativa.

Está integrada por las secretarías, mecanógrafas, personal de archivo, etc., y sus funciones principales son las siguientes:

- a) Elaborar todos los trabajos mecanográficos que requieran en el departamento.
- b) Controlar e integrar el archivo del departamento.

ORGANIGRAMA QUE REPRESENTA LOS DIFERENTES NIVELES  
JERARQUICOS EN LA ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO  
DE AUDITORIA INTERNA





### Papeles de trabajo.

Los papeles de trabajo constituyen un elemento muy importante en la realización de la auditoría, ya que es donde se consigna el trabajo desarrollado y forman las bases para las conclusiones y además son las únicas pruebas que el auditor puede presentar en cualquier momento dado.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos los define como:

"Los datos e información obtenidas por el auditor en su examen, los resultados de las pruebas realizadas y en muchos casos, la descripción de las mismas pruebas, se registran en un conjunto de cédulas y documentos que reciben la designación genérica de papeles de trabajo".

Es definitivamente necesario que en dichos papeles se anóten datos y cifras lo más claros posibles y de fácil interpretación, procurando estandarizar su elaboración utilizando un método general, previamente corentado con el auditor externo para ahorrarle tiempo a éste.

Para elaborar los papeles de trabajo se debe fijar un método, el cual indique la forma de hacerse y los datos que debe contener para obtener de ellos el fin deseado. Deben contener el nombre de auditoría interna, un espacio pa

ra las iniciales del auditor o ayudante que los elabore y revise indicando además la fecha.

El auditor interno al iniciar una revisión tiene que mencionar el departamento al que se refiere y el tipo de trabajo que se está desarrollando.

### 5.2.3 SUPERVISION.

Los ayudantes del departamento de auditoría deben ser supervisados para garantizar que el trabajo se hizo con la calidad técnica y la capacidad profesional adecuada.

La supervisión debe ser constante y ejercerse en forma piramidal, desde la persona más experimentada o sea el auditor general hasta llegar a los ayudantes. Cuando éstos no tengan experiencia no deben trabajar sin la supervisión diaria y constante.

El grado de supervisión dependerá de la experiencia y preparación técnica y la capacidad profesional como auditor del supervisado y está en proporción inversa a dicha capacidad y experiencia.

Los papeles de trabajo deben contener evidencia adecuada de la supervisión ejercida.

### 5.3 CALENDARIZACION.

Para el buen desarrollo de las funciones del departamento de auditoría interna, es indispensable la elaboración e implantación de un calendario de revisiones, el cual servirá como guía para que el auditor interno sepa el trabajo a desempeñar diariamente. Dicho calendario puede renovarse anualmente, esto debe hacerse de acuerdo a las experiencias que se hayan adquirido, durante el desarrollo de las actividades que se efectuaron en cada uno de los departamentos de la empresa.

Para la oportunidad en la revisión de los departamentos dentro de una empresa, se debe tomar en consideración que auditoría interna no solo enfoca sus revisiones al departamento de contabilidad, sino que abarca las funciones de todos los departamentos.

Hay otros aspectos que se deben tener en cuenta para la elaboración del calendario de revisiones, éstos son los aspectos especiales, que son originados por operaciones fuera de lo normal que pueden presentarse en una empresa.

Cuando se presentan estos casos especiales mencionados en ocasiones pueden causar trastornos en el calendario

de revisiones anuales que haga necesaria una revisión, así como el calendario de revisión sufre modificaciones, el personal en el departamento de auditoría puede resultar insuficiente y se tendrían que hacer nuevas contrataciones.

Con el objeto de que se capte en forma objetiva la forma de elaboración del calendario de revisiones, a continuación propongo un ejemplo, enfocado a uno de los departamentos de la empresa y que es el de contabilidad.

La base para su elaboración es el manual de contabilidad, que es la guía de este departamento. Dicho manual se ha desarrollado en forma amplia pero con sus limitaciones necesarias, la forma en que deberá darse curso a todas las operaciones. Un elemento primordial de este manual es el catálogo de cuentas que son necesarias en la empresa, con su correspondiente explicación.

La elaboración del calendario de revisión para este departamento y enfocado principalmente al catálogo de cuentas se hará en la forma siguiente:

En este calendario de revisión es conveniente indicar las fechas de iniciación y terminación de las revisiones que se efectúen; claro está que las fechas en que se terminaría son estimativas, ya que van de acuerdo con las

experiencias. Cuando se concluye la revisión se anotará - la fecha de terminación y se comparará con la estimada, lo que servirá de experiencia para formarse un criterio aplicable a futuras revisiones.

Debe hacerse notar en forma especial que los calendarios de revisiones son de carácter enteramente confidencial, hasta el grado que ni el personal del departamento - tendrá acceso a éstos, antes de iniciar las revisiones y - mucho menos el personal de otros departamentos.

El calendario de revisión deberá ser elaborado por el auditor interno y supervisado por la persona de quien - depende y en mutuo acuerdo con el auditor externo para que sirva de base para sus planes de revisión.

El auditor interno deberá tomar en primer lugar este calendario de revisiones, como un instrumento indispensable para un buen desarrollo en el trabajo que tiene que efectuar.

**CAPITULO VI**  
**INFORMES DE AUDITORIA INTERNA.**

A manera de introducción de este capítulo, se analizarán brevemente qué son las observaciones de auditoría interna y la etapa final en el trabajo de auditoría interna.

**Observaciones.**

El auditor interno en el transcurso de la auditoría o como resultado de ella, llega a determinar cierto número de observaciones, concernientes a la dependencia auditada. Las observaciones pueden referirse a:

- a) Funcionamiento general de la dependencia.
- b) Calidad del trabajo individual de los funcionarios y empleados.
- c) Conducta del personal de la dependencia.
- d) Otros aspectos.

Las observaciones de los auditores internos se clasifican en la forma siguiente:

- a) Observaciones correíbles por la oficina. Se refieren a errores mecánicos o irregularidades, infracciones o deficiencias sustanciales, emergentes de -

alguna incorrecta interpretación o aplicación de los procedimientos de control interno. Por ejemplo: Errores contables en general, error en cálculo de intereses, infracción de alguno de los manuales de procedimientos, descuido en el uso de bienes de la corporación, etc.

- b) Observaciones corregibles por las autoridades superiores a los jefes de división. Se incluyen las irregularidades graves y las infracciones o deficiencias de trascendencia significativa, relativos al control interno..

Infracción del reglamento general, infracción del reglamento de préstamos, ineptitud para el trabajo o conducta impropia de algún funcionario o empleado, resultado práctico no satisfactorio de la aplicación de alguna política o procedimiento, etc.

- c) Observaciones de difícil o imposible corrección. Son de difícil o imposible corrección, debido al carácter especial o gravedad de los hechos consumados. Por ejemplo:

Un error contable que afecte el resultado de un balance consolidado.

Las observaciones se clasifican por su acción correc  
tiva.

- a) Observaciones corregibles por la oficina, general--  
mente no tendrán que ser incluidas en el texto del  
informe.
- b) Observaciones corregibles por autoridades superio--  
res o los jefes de división, así como las observa--  
ciones de difícil o imposible corrección, serán in--  
cluidas en su totalidad en el texto o en un anexo -  
del informe.

Etapa final.

El auditor debe tener la seguridad que su informe -  
no contiene ningún punto débil por el que pudiera ser crí--  
ticado o incurrir en responsabilidad. Por ello, es reco--  
mendable como etapa final de la auditoría discutir el bo--  
rrador del informe, con los funcionarios superiores de la  
dependencia auditada.

A través de la discusión previa del borrador del in--  
forme el auditor podrá conocer los puntos de vista de los  
funcionarios y tendrá oportunidad de comprobar si cometió  
algún error de apreciación o de juicio en alguno de los re--  
sultados, conclusiones o recomendaciones emergentes de la



auditoría efectuada.

Si el total o parte de la información del borrador fuera de naturaleza confidencial, el auditor excluirá de su discusión con los funcionarios los aspectos de tal índole que contenga el borrador.

La discusión no significa que el auditor va a estar sujeto a los resultados de la misma, ni que tendrá que aceptar las opiniones de los funcionarios y modificar su informe. Solo que hubiera fundamento suficiente el auditor podrá variar el criterio original.

El auditor deberá guardar como papel de trabajo el borrador del informe que se discutió.

#### 6.1 FORMATO Y CONTENIDO

El informe representa el producto final del trabajo del auditor, es de gran importancia que éste dedique la mayor atención tanto al fondo como a la forma.

Concepto.

Según Bacon:

"La denominación de informe de auditoría interna se aplicará en sentido restrictivo, al texto del mismo propia

mente dicho (introducción, resultados, conclusiones y recomendaciones), presentado de acuerdo a un plan racional".

"En sentido lato, el concepto de informe se aplicará a la composición total del mismo (cubierta, índice, resumen, texto y anexos)".

#### Responsabilidad.

La responsabilidad de un informe de auditoría interna no puede ser compartida, aunque en la auditoría intervengan dos o más. La preparación de todo informe será responsabilidad de un solo auditor, del que firma.

#### Presentación.

El auditor tendrá que poner especial cuidado en la presentación de todo informe que suscribe. Ya que el valor intrínseco de cualquier producto se juzga a primera vista por su presentación, y el informe es el producto final de la labor del auditor.

#### Uniformidad.

Para la auditoría interna en general, y para los informes en particular, la uniformidad ha de constituir un elemento de trabajo de primordial importancia, debido a -

las siguientes ventajas:

Ahorra tiempo y simplifica la labor del auditor, a la vez que aumenta su capacidad productiva y la eficacia de su trabajo.

Facilita la lectura y la supervisión de los informes, así como la comparación y análisis de dos informes a diferentes fechas.

Mejora la presentación de los informes.

Tanto los informes de auditoría interna regular como especiales deberán ajustarse dentro de lo posible al modelo oficial dispuesto para auditoría interna regular.

Fechas.

El informe de auditoría interna deberá contener dos fechas:

La fecha de la auditoría que es el período que abarca.

La fecha de terminación de la auditoría, que es la fecha oficial del informe. Debe corresponder a la fecha en que el auditor termina su trabajo en la oficina inspeccionada y se retira de ésta, aún cuando siga trabajando en otros aspectos de la misma auditoría.

Es importante la fecha de terminación de la auditoría porque con ella se protege el auditor de hechos subsiguientes y limita su responsabilidad.

#### Numeración.

Cada informe de auditoría interna deberá tener un número individual compuesto de los siguientes elementos.

Las siglas OAI representativas de la oficina.

La abreviatura oficial del cargo del auditor interno informante.

La sigla I representativa de los informes, seguida de la letra R o E, según se trate de un informe de auditoría interna regular o especial respectivamente.

El número consecutivo del informe.

Las dos últimas cifras del año calendario en que se emite el informe.

#### Paginación.

Cada página del informe, excepto la primera del contenido, del resumen y del texto; deberá llevar el número de orden que le corresponda. El número se escribirá en la parte superior de cada página.

Para las páginas del contenido o índice se emplearán números romanos y para las del texto números arábigos.

Por último, para los anexos se emplearán números arábigos.

#### Autenticación.

Después de revisar y corregir el informe, el auditor pondrá su firma completa en el espacio dispuesto para ello en la cubierta interior.

Además cada página del informe debe llevar el sello de la oficina, encima del cual el auditor informante pondrá sus iniciales.

Con la autenticación se pretende impedir que las páginas puedan ser sustituidas por otra persona.

#### Composición.

Todo informe deberá tener la siguiente composición:

- a) Cubierta.
- b) Contenido.
- c) Resumen.
- d) Texto.
- e) Anexos.

### Cubierta.

Para el original de todo informe se utilizará una -  
cubierta externa, una cartulina que deberá tener impreso -  
el nombre de la organización y de la oficina en la parte -  
inferior derecha.

La cubierta exterior tendrá un corte rectangular en  
el centro de la mitad superior, con la finalidad de que se  
puedan leer los detalles más importantes del título del in-  
forme.

En hoja de papel oficial de la corporación se prepara-  
rá la cubierta interior del original y única cubierta de  
cada copia del informe, que contendrá los siguientes pun-  
tos:

- a) Naturaleza del informe. ("Informe de Auditoría In-  
terna", en todos los casos).
- b) Número distintivo del informe.
- c) Nombre de la dependencia que se inspecciona.
- d) Nombre y cargo del auditor informante.
- e) Fecha de la auditoría.
- f) Fecha del informe
- g) Firma del auditor informante.

Del inciso a) al d) pueden ser leídos a través del  
corte de la cubierta exterior.

**Contenido.**

El contenido contendrá la enumeración sucinta del resumen en su caso, así como del texto y de los anexos del informe.

En la parte derecha del contenido habrá de anotarse, el número de hoja en que comienza cada uno de los conceptos, excepto los anexos, de los cuales sólo se hará notar el detalle de su número y título.

**Resumen.**

Si el texto del informe no se adapta al modelo oficial de auditoría interna regular, el auditor deberá preparar un resumen de su informe.

**Texto.**

El texto del informe de auditoría interna constará de los siguientes capítulos: introducción, resultados, conclusiones y recomendaciones.

**Introducción.**

Consta de las siguientes secciones:

**Autorización.** Se hace referencia a la designación de auditoría interna que autorizó la auditoría y dio ori--

gen al informe.

Objeto. Se expone el que tiene la auditoría.

Extensión. Se deberá hacer constar que se aplicó - el programa de auditoría. También se informará si el programa se aplicó integralmente o hubo alguna limitación.

Período revisado. El auditor indica el que revisó.

Funcionarios locales. Se mencionarán los nombres y cargos de las personas con quienes el auditor mantuvo relaciones oficiales de trabajo durante la auditoría.

Auditorías internas anteriores. El auditor expon-- drá las acciones que estuvieran pendientes en relación a - cualquier auditoría interna anterior, así como la razón de que no se haya tomado la acción requerida.

Otras auditorías anteriores. Se ofrecerá la misma información que en el párrafo anterior con referencia a - cualquier auditoría no efectuada por la oficina.

Resultados.

Generalmente, las secciones de este capítulo tendrán las mismas denominaciones que las cuentas del manual de - contabilidad, de aquéllas que el auditor tuviera alguna ob-servación. Además que se intercalan otras, con el fin de



destacar cualquier información de importancia.

El auditor deberá tener en cuenta que debe informar sobre los siguientes puntos:

Irregularidades de importancia observadas por el auditor.

Acción tomada por dicho funcionario en relación con las observaciones corregibles por la oficina.

Acción correctiva que pudiera haber quedado pendiente.

Aspectos positivos más destacados.

Si los resultados no representan un hecho que reúna las siguientes características no deberán informarse.

Verdadera importancia para la auditoría.

Posibilidad de una acción constructiva en beneficio de la organización.

Carácter extraordinario.

Los resultados tendrán que reflejar hechos o situaciones comprobados fehacientemente por el auditor, ya que ninguna información deberá basarse en rumores y comentarios. También habrá de ponerse especial énfasis en los aspectos positivos y negativos sobresalientes de la auditoría. Por

último, indicará la asistencia técnica que el auditor prestó al personal de la dependencia.

#### Conclusiones.

En el capítulo de conclusiones el auditor tendrá que exponer, en forma resumida y con visión de conjunto, el resultado de su evaluación personal de las operaciones de la dependencia en que actuó, así como de la conducta individual de los funcionarios de la misma.

La evaluación de cada una de las fases de las operaciones deberá basarse:

En un análisis objetivo de la suma de operaciones de la misma naturaleza.

Un estudio imparcial de la ejecución de las operaciones.

El auditor que elabora las conclusiones deberá tener además independencia de criterio y responsabilidad, y estar fundamentado en la evidencia.

Las conclusiones no deberán:

Referirse a ningún caso en particular.

Ser repeticiones de lo expuesto en partes prece-

dentes del informe.

Los hechos o situaciones se expondrán en el capítulo de resultados y la deducción lógica que se infiere de un hecho corresponde al capítulo de conclusiones.

Recomendaciones.

En este capítulo el auditor formulará las recomendaciones que no correspondan a su nivel de competencia, por originarse en observaciones cuya corrección tendría que ser tomada por funcionarios de otro nivel jerárquico.

Toda recomendación deberá ser factible.

## 6.2 DISTRIBUCION DE LOS INFORMES.

Revisión.

El auditor interno que suscribe el informe es responsable de la veracidad y exactitud del contenido del mismo. Por ello deberá revisar sus informes antes de firmarlos.

Entrega o remisión.

Después de revisar y firmar el informe, el auditor interno deberá entregar o remitir al auditor general el

original y todas las copias junto con los papeles de trabajo dentro de las 24 horas siguientes a la fecha de la firma.

Una vez remitido el informe, el auditor informante utilizará el borrador del informe, para su control hasta que reciba del auditor general el informe aprobado o no aprobado.

Dictamen.

Todo informe de auditoría interna tendrá que ser dictaminado por el auditor general.

El dictamen del auditor general consistirá en una de las tres proposiciones siguientes, relativas al informe, que dicho funcionario deberá formular al presidente.

- a) Aprobación sin reparo.
- b) Aprobación con reparo.
- c) No aprobación.

Cuando el dictamen es aprobado sin reparo el auditor general no es responsable de los resultados de la auditoría; pero sí implica que está conforme en cuanto a los siguientes aspectos fundamentales de la misma:

Idoneidad de los procedimientos técnicos empleados.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

79.

Extensión.

Cumplimiento de instrucciones especiales.

Conclusiones y recomendaciones emergentes de los resultados obtenidos.

Presentación general del informe y de los papeles - de trabajo.

La aprobación del informe con reparo eximirá al auditor general de la responsabilidad solo en lo que se refiere al alcance del reparo.

Las proposiciones de aprobación con reparo y de no aprobación requerirán de una explicación de los fundamentos que les dieron origen.

Cuando hay diferencias de criterio entre el auditor general y el auditor informante, el punto de vista del auditor general representará el criterio oficial. Sin embargo, el administrador general, puede emitir libremente la recomendación que estime más acertada. También el presidente y el consejo de dirección dictarán la resolución que consideren más conveniente a los intereses de la institución.

**Recomendación.**

Al recibir el administrador general el dictamen del auditor general formulará, respecto del informe, cualquiera de las recomendaciones siguientes que a su juicio fuera lo más apropiado.

- a) Aprobación sin reparo.
- b) Aprobación con los reparos emergentes de las observaciones del auditor general o del propio administrador general.
- c) No aprobación por los fundamentos expuestos por el administrador general o por el auditor general.

Una vez emitida su recomendación, el administrador general la remitirá al presidente de la empresa.

**Resolución.**

Cuando el presidente recibe del administrador general toda la documentación dictará la resolución, que puede ser de la siguiente forma:

- a) Aprobación sin reparo.
- b) Aprobación con los reparos emergentes de las observaciones del auditor general, del administrador general o del propio presidente.

- c) No aprobación por los fundamentos expuestos por el auditor general, el administrador general o el propio presidente.

Después de emitir la resolución, el presidente remitirá la documentación al consejo de dirección para su resolución definitiva.

El consejo de dirección podrá mantener lo resuelto por el presidente o dictar cualquier otra resolución que estime más conveniente a los intereses de la institución.

Una vez dictada la resolución se remite la documentación al auditor general. Este deberá imprimir a cada informe las palabras "aprobado" o "no aprobado".

Si el informe no fue aprobado el auditor general dará instrucciones para repetir o ampliar la auditoría.

#### Distribución.

La devolución de la documentación por el presidente al auditor general representará la autorización formal para que el auditor general procediera a la distribución o circulación de las copias del informe, así como para iniciar las acciones emergentes del mismo.

La distribución del informe de auditoría interna a

los departamentos o personas adecuadas, es de trascendental importancia, ya que por medio de esta apropiada distribución, los ejecutivos a los cuales se dirigen estos informes se percatarán de las deficiencias, así como de las recomendaciones para corregirlas.

En términos generales, no existe una práctica estandarizada en cuanto a su distribución, pues ésta varía mucho de empresa a empresa, sin embargo es recomendable seguir los siguientes lineamientos para tal efecto:

- a) Debe dirigirse, al departamento del cual dependa auditoría interna, con el objeto de que éste ejerza la debida presión sobre los ejecutivos responsables, para que tomen nota y lleven a cabo la acción correctiva.
- b) Es aconsejable también mandar copias de los informes a los auditores externos, para que éstos puedan planear su trabajo de una manera efectiva, evitándose las duplicaciones innecesarias, con lo cual habrá ahorro de tiempo y de gastos al efectuarse la auditoría externa.
- c) Deben de enviarse copias a los funcionarios de máximo nivel de los departamentos auditados, cuyas responsabilidades se hayan visto afectadas como resul-



tado de la auditoría, con el objeto de que éstos - lleven a cabo la acción correctiva, sobre las deficiencias encontradas.

La distribución de copias del informe a otras personas dependerá mucho de la organización de la empresa, así como del departamento que se haya auditado.

### 6.3 VIGILANCIA DEL CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE LA PROPIA AUDITORIA INTERNA Y EXTERNA.

Los auditores deberán procurar que se subsanen durante cada auditoría las observaciones corregibles bajo la dirección de la oficina.

Las observaciones que queden pendientes al ausentarse el auditor de la dependencia en que se efectuó la auditoría quedarán bajo el control del auditor general hasta su total corrección.

El auditor general debe ser muy exigente en el cumplimiento de los plazos que señala para la corrección de las observaciones, así como en el control de la aplicación efectiva, por parte de la autoridad competente, de las sanciones que recomienda.

EJEMPLO DE INFORME DE AUDITORIA INTERNA.

## Introducción.

Autorización. La auditoría a que se refiere el presente informe fue autorizada por la designación de auditoría interna regular No. x de fecha.

Objeto. El objeto de la auditoría fue comprobar - las operaciones y el funcionamiento general de la (nombre de la compañía) de conformidad con el programa de auditoría interna.

Extensión. Se llevó a cabo en la forma y extensión requeridas por el programa.

Período revisado. La auditoría comprendió la revisión de las operaciones efectuadas durante el período del x de 19 al x de 19. Las operaciones anteriores al día x de 19, fueron revisadas en auditorías internas regulares - anteriores, según los correspondientes informes y papeles de trabajo examinados por el auditor.

Tiempo invertido. La auditoría se llevó a cabo durante el período del día x de 19 con un total de x días - trabajados (x días laborables y x días no laborables).

Funcionarios locales. Durante el transcurso de su labor el auditor mantuvo relaciones de trabajo con los siguientes funcionarios locales.

Nombre	Cargo
x	Jefes de departamento de contabilidad, finanzas, etc.
x	Contador.
x	Cajero.

Auditorías internas anteriores. El auditor comprobó que todas las acciones emergentes de los informes de auditorías internas anteriores han sido cumplidas satisfactoriamente.

Resultados.

Introducción.

Con excepción de las observaciones que se expondrán más adelante, los resultados de la aplicación del programa de auditoría interna fueron satisfactorias.

El auditor discutió sus observaciones y recomendaciones pertinentes con los funcionarios locales, en particular con los directamente responsables de su cumplimiento.

Durante la auditoría se prestó asistencia técnica -

al personal contable, en relación con la correcta interpretación y aplicación de las disposiciones del manual de contabilidad.

En la mayor medida posible, las observaciones fueron corregidas durante la auditoría, por los funcionarios correspondientes bajo la supervisión del auditor.

Las observaciones pendientes de corrección y las recomendaciones contenidas en el presente informe quedaron - bajo el control del auditor general, según lo dispuesto en el manual de auditoría interna.

Efectivo en caja y bancos.

Los arquezos de caja se efectuaron por sorpresa con resultado satisfactorio.

Las cuentas bancarias fueron conciliadas con los - respectivos saldos confirmados directamente al auditor por los Bancos "X".

Clientes.

El auditor discutió con el contador el elevado número de clientes morosos.

La tramitación legal de los clientes en ejecución -

judicial se llevó a cabo con excesiva lentitud, en perjuicio evidente de los intereses de la empresa, como resultado de haber un solo abogado para la atención de todos los casos de esta índole.

#### Control interno.

El contador no realizó regularmente la supervisión reglamentaria de la contabilidad.

Los cobros del período revisado no fueron depositados diariamente en los bancos respectivos, sino una vez a la semana. El cajero fue instruido por el auditor en cuanto a efectuar los depósitos diariamente.

El cheque (número), sin fecha, contra el (nombre del banco), se hallaba firmado en blanco. El mencionado cheque fue anulado y las firmas se inutilizaron durante la auditoría. Los funcionarios fueron instruidos por el auditor en el sentido de no volver a firmar cheques en blanco.

Las cuentas con los bancos depositarios no se han conciliado mensualmente como lo requiere el manual de contabilidad, sino cada 3 o 4 meses. Todos los saldos bancarios fueron conciliados por el auditor en la fecha de la auditoría. El contador fue instruido por el auditor ---

en cuanto a conciliar todas las cuentas bancarias mensualmente.

No existe protección apropiada para documentos oficiales, debido a que se carece de suficientes archiveros.

#### Conclusiones.

Clientes. El elevado número de clientes morosos se debe fundamentalmente, en opinión del auditor a los siguientes factores:

Deficiente administración de cobranza.

Mala selección de algunos sujetos de crédito.

Finanzas. La custodia de los fondos y otros valores es satisfactoria.

La contabilidad se lleva con algunas deficiencias - debido a que el contador no supervisa regularmente la labor de los auxiliares.

#### Recomendaciones.

Al jefe de crédito. Estudiar la posibilidad de contratar abogados con el propósito de reforzar la acción legal referente a los préstamos en ejecución judicial.

Al jefe de división de finanzas. Llamar la aten---  
ción al contador por la falta de supervisión a los auxiliares  
de contabilidad.

## CAPITULO VII

## AUDITORIA ADMINISTRATIVA, OPERACIONAL Y OPERATIVA

7.1 AUDITORIA ADMINISTRATIVA.7.1.1 CONCEPTO.

Los estados financieros son un elemento muy importante para la toma de decisiones, pero es necesario utilizar otro instrumento que investigue las causas de dichas decisiones, analizando las operaciones importantes de toda la empresa, para determinar las fallas que puedan existir.

La administración empírica se caracteriza porque actúa exclusivamente sobre los efectos producto de las decisiones administrativas tratando solo de corregir lo pasado, sin preocuparse por prevenir el futuro.

En la búsqueda de mejores métodos de trabajo que permitieran aprovechar mejor los recursos, de que disponen las organizaciones, surgió la llamada administración científica. Su característica principal, es que permite administrar sobre causas y no sobre efectos, al señalar no sólo el qué sino también el por qué de cada hecho administrativo.



### Definición.

Existen diferentes criterios en relación al concepto de auditoría administrativa, a continuación se señalan algunos de ellos.

El C. P. José Antonio Fernández dice: "La auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa en cuanto a su estructura, y la participación individual de los integrantes de la institución".

El Dr. y C. P. Fabián Martínez Villegas la define de la siguiente forma: "La auditoría administrativa es el examen metódico y ordenado de los objetivos de la empresa, de su estructura orgánica y de la utilización y participación del elemento humano a fin de informar sobre el objeto de su examen".

William P. Leonard establece: "La auditoría administrativa es el examen comprensivo y constructivo de una empresa, de una institución, de una sección del gobierno o cualquier parte de un organismo, como una división o departamento, respecto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y el uso de sus recursos físicos y humanos".

De las anteriores definiciones se desprende que en general la auditoría administrativa:

- a) Puede llevarse a cabo en todas las entidades económicas.
- b) Que examina: Objetivos, planes, políticas, etc.  
Estructura orgánica.  
Uso de recursos físicos y humanos.
- c) El fin es informar la situación administrativa.

Objetivos de la Auditoría Administrativa.

El objetivo de la auditoría administrativa es descubrir deficiencias o irregularidades de los elementos que integran la empresa y sus causas, cuantificándolas y calificándolas, dejando el camino abierto para la solución efectiva de las mismas al grupo encargado de hacerlo. Por medio de la auditoría administrativa la administración de una empresa podrá llevar a cabo entre otras labores, las siguientes:

Eliminar pérdidas y deficiencias.

Mejorar los sistemas y procedimientos de operación.

Mejorar los medios de control.

Desarrollar mejor al personal.

Utilizar mejor los recursos de que se dispone, tan-

to humanos como físicos.

En resumen, puede decirse que el objetivo del instrumento que se ha venido mencionando es el verificar el cumplimiento de una administración científicamente planeada y organizada, determinando las causas de las decisiones administrativas.

#### 7.1.2 APLICACIONES.

La auditoría administrativa puede ser de una función o más funciones específicas, un departamento o un grupo de departamentos, una división o un grupo de divisiones o de la empresa como un todo.

La auditoría administrativa revisará y examinará - ese común denominador que es el elemento administrativo, - basándose definitivamente en los principios que sustenta - la teoría administrativa; pero se complementará con los aspectos técnicos y particulares que cada unidad sujeta a revisión tiene, los cuales, serán mejores mientras más bajo sea el nivel jerárquico del área objeto de examen por parte de la auditoría administrativa.

Los conceptos anteriores son la base para que la auditoría administrativa se lleve a cabo siguiendo el mismo

orden establecido por las funciones administrativas de Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

#### Planeación.

Al planear se están definiendo los objetivos y determinando los medios necesarios para alcanzarlos, lo cual implica la formulación de pronósticos para definir el curso de acción a seguir.

#### Revisión de pronósticos.

El pronóstico de ventas es el punto de partida de todos los planes y programas de un negocio al poner en marcha una serie de actividades relativas a la adquisición de materiales, de maquinaria, de personal, de organización, actividades necesarias para la realización final de las ventas pronosticadas.

El punto de vista de la auditoría administrativa para su examen es llevar a cabo una revisión de los siguientes elementos que todo pronóstico debe incluir en su formulación: información, período, unidades y métodos de pronóstico.

### Revisión de objetivos.

Objetivo es la idea de algo hacia lo cual se dirigen nuestras acciones; se le conoce también con el nombre de meta.

Para auditoría administrativa, el análisis, la revisión y la evaluación de los objetivos deben llevarse en base a los mismos principios que se observan en la propia fijación y determinación de objetivos. Los principales principios son:

Los objetivos deben ser claros y precisos.

Los objetivos generales deben fragmentarse en cada nivel y los de nivel más bajo deben estar subordinados al general.

Deben ser por escrito y aparecer en el manual de organización.

Deben expresarse de preferencia en forma cuantitativa.

No deben ser inmutables, pero tampoco cambiarlos frecuentemente.

### Revisión de políticas.

Para el logro de los objetivos es indispensable tener políticas administrativas. Estas son guías de carác-

ter general que establecen el marco en que deben tomarse - las decisiones, asegurando su uniformidad.

La revisión de las políticas, al igual que los objetivos, debe llevarse en base a los principios que se observan en su determinación.

#### Revisión de programas.

Los programas son la conjugación de los pronósticos, objetivos, políticas y presupuestos que señalan una cierta exactitud de los resultados que se deben o se desean obtener, los pasos por seguir y los recursos por utilizar.

#### Organización.

La mayor parte de los problemas administrativos, empezan y aumentan como consecuencia de una organización defectuosa y deficiente.

A la auditoría administrativa le toca identificar - los defectos y deficiencias que propician males administrativos. La revisión debe ser exhaustiva, ya que es en esta etapa donde mejor puede justificarse la auditoría administrativa al encontrar deficiencias, sugerir mejoras y proponer mejor uso de los recursos.

Organizar es coordinar las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito inmediato de obtener el máximo aprovechamiento de los elementos materiales, técnicos y humanos en la realización de los planes y objetivos señalados.

Para fines de la auditoría administrativa es importante conocer los principios básicos que rigen la organización, ya que también servirán de guía en la revisión, éstos son:

Unidad de mando.

Tramo control.

Delegación de autoridad.

División de trabajo.

Integración.

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

Dirección.

La dirección es una función eminentemente dinámica

que consiste en hacer que los subordinados logren los objetivos que se han fijado, de acuerdo a los planes formulados y mediante la estructura orgánica que se diseñó.

Ante la complejidad que el elemento humano presenta a la administración y que es esencia de la dirección como fase del proceso administrativo, un jefe debe tratar de - que sus subordinados actúen no por imposición de él, sino mediante la colaboración espontánea de ellos. Esto se logra cuando se motiva a la gente, ésta puede estar motivada si: los ingresos son suficientes, se reconoce su dignidad humana, se reconoce su trabajo, hay posibilidad de superación y tiene seguridad en su empleo.

La auditoría administrativa en su revisión debe estudiar que dentro de los planes, de los objetivos, de las políticas y de las decisiones que se tomen, se identifiquen con esas motivaciones que son generales a través de las relaciones humanas y las comunicaciones.

Relaciones humanas.

Gran parte de la función administrativa de dirección está basada en las relaciones humanas que se practican. De su comprensión dependerá el éxito de quien dirige.



El elemento humano siempre presentará una serie de problemas difíciles de evaluar, el auditor administrativo debe tener alguna visión acerca del área de relaciones humanas, que aunque sea subjetiva le ayudará a mejorar las situaciones desfavorables que existan en dicha área.

#### Comunicaciones.

La característica principal de la dirección es que el jefe está en contacto directo con sus subordinados para obtener de ellos los resultados esperados. El jefe, para dirigir, necesita comunicar y ser comunicado, por lo que la auditoría administrativa no debe ignorar las comunicaciones existentes en la empresa.

Para el estudio de las comunicaciones, se deben utilizar instrumentos como manuales y gráficas de la organización y se deben hacer comparaciones con las relaciones reales, que le permitan determinar el flujo actual que están siguiendo las comunicaciones.

#### Evaluación de dirigentes.

Es en esta fase de revisión donde se tiene la oportunidad de evaluar la propia calidad de los dirigentes, ya que ellos generan mediante decisiones administrativas, to-

das las operaciones tendientes a alcanzar los métodos fijados, la auditoría administrativa debe hacer una crítica - constructiva que sugiera mejoras en el comportamiento de los directivos.

#### Control.

Es la última fase del proceso administrativo y consiste en evaluar lo realizado con las normas o estándares establecidos, de manera que se tomen las medidas adecuadas cuando surja cualquier discrepancia o variación.

El ejercicio de control tiene como fundamento la - planeación, la organización y la dirección, de los cuales dependerá la efectividad de los diferentes controles. El auditor administrativo, al haber revisado esas funciones, también ha hecho avances en la revisión de los controles, ya que éstos tienen como elementos:

Definición de objetivos.

Fijación de políticas adecuadas.

Programas de acción precisos.

Sistemas y procedimientos eficientes.

Estructura orgánica adecuada.

Buena práctica de relaciones humanas.

Comunicaciones eficientes.

Registros y formas adecuadas.

El auditor administrativo además de revisar los elementos debe revisar las fases del control y los campos del mismo.

Fases del control.

Todo control se desarrolla por medio de fases perfectamente definidas, y éstas son las siguientes:

Fijación de normas.

Medición de lo realizado

Evaluación de resultados.

Corrección de desviaciones.

En la revisión de los controles, el auditor administrativo debe llegar a las causas que han originado las desviaciones para poder definir no solo qué sucede sino también el por qué, para que de esta forma las correcciones no sean transitorias sino permanentes. También debe cerciorarse de que los controles estén actualizados en cuanto a su mecanismo, de no ser así, la eficiencia del control se disminuye.

Campos del control.

Los campos del control son:

Cantidad.

Calidad.

Unidad monetaria.

Tiempo.

### 7.1.3 LIMITACIONES DEL CONTADOR PUBLICO EN ESTE CAMPO.

Como se mencionó anteriormente la auditoría administrativa actúa sobre causas y la auditoría contable sobre efectos, sin que esto signifique una división tajante en cuanto al campo de acción que se le define a cada una de ellas.

El Contador Público se preocupa por prestar mejores servicios a sus clientes, y en forma adicional proporciona algunas sugerencias o recomendaciones tendientes a que se logre una mayor eficiencia administrativa, para ello busca formalizar el estudio y presentación de los aspectos que se puedan considerar parte de la auditoría administrativa pero que el examina en forma accesoria en la realización de la auditoría contable como son el mejoramiento del sistema y procedimientos contables, de la estructura orgánica, de la información y del control.

La auditoría y el ejercicio de las actividades propias de la auditoría administrativa, requieren un grado de conocimientos y actividades que es muy difícil transmitir por mera preparación escolar, debe complementarse con la experiencia, conocimientos y dominio que da la práctica.

En la actualidad la preparación formal en las instituciones que imparten la Contaduría Pública, está enfocada a la auditoría de estados financieros, por lo que se puede decir que el Contador Público, está limitado para realizar una auditoría administrativa. Para ello se considera conveniente incluir en los planes de estudio la materia de auditoría administrativa, también será conveniente que tuvieran nociones de ingeniería industrial.

Por lo anterior, se deduce que la auditoría administrativa debe ser realizada preferentemente por expertos calificados que posean conocimientos que los capaciten para poner en marcha planes, examinar resultados e implantar mejores normas y presupuestos. Lo anterior con el objeto de llevar a cabo un examen profundo de la empresa.

## 7.2 AUDITORIA OPERACIONAL.

### 7.2.1 CONCEPTO.

Es necesario una auditoría que juzgue imparcialmen-

te los controles establecidos y que brinde elementos para detectar las deficiencias existentes en la empresa y así poder hacer las recomendaciones que permitan mejorar el desarrollo de las operaciones.

Esta revisión implica un enfoque adicional al examen que se efectúa para la auditoría de estados financieros o para la labor habitual de auditoría interna, tanto en la revisión del control interno, como en la aplicación de los procedimientos de auditoría tendientes a promover la eficiencia de operación, no solo en aspectos contables, sino en todas las áreas en que se tenga ingerencia.

Por lo tanto, la auditoría operacional consiste en el examen de las áreas de operación de una empresa o institución para determinar si existen los controles para operar con eficiencia, tendiendo a disminuir los costos para incrementar la productividad.

#### Definición.

Según el boletín No. 2 de la Comisión de Auditoría Operacional se establece que "es una herramienta para prever medidas y evaluaciones sobre la actuación y eficiencia de una unidad funcional".

### 7.2.2 APLICACIONES.

En un principio se consideró que la auditoría operacional debería examinar las operaciones mostradas en el estado de resultados, pero en la actualidad además se auditan aquellas operaciones que siendo secundarias en la obtención de utilidades, tienen gran importancia por el apoyo que prestan a las de resultados; en consecuencia, las principales operaciones que pueden revisarse son:

- |               |                            |
|---------------|----------------------------|
| - Compras     | - Desperdicios             |
| - Producción  | - Control de calidad       |
| - Ventas      | - Publicidad               |
| - Cobranzas   | - Inversiones permanentes  |
| - Crédito     | - Impuestos                |
| - Personal    | - Sistemas de contabilidad |
| - Finanzas    | - Presupuestos             |
| - Inventarios | - Sistemas de información. |

El propósito primordial de la auditoría operacional, consiste en ayudar a la administración de la empresa a lograr los objetivos prefijados por la misma, a través de la eficiencia de sus operaciones, es por esto que la aplicación de dicha auditoría operacional en el mundo moderno de los negocios debe ser continua, ya que las decisiones más importantes de las empresas se toman en las áreas operativas.

El campo de acción de la auditoría operacional como se señaló es bastante amplio tocando como fase importante al control interno, su examen y evaluación; sus exámenes son dirigidos a la gerencia con información respecto a la adecuada protección de los intereses, así como el adecuado control de las operaciones efectuadas, de acuerdo con los planes establecidos. Se hacen sugerencias y recomendaciones constructivas, tendientes a reducir los costos por medio de una operación eficiente.

### 7.2.3 LIMITACIONES.

La auditoría operacional no es privativa del Contador Público, ni tiene que ser desarrollada por un profesional independiente. Es conveniente, que sea desarrollada por un profesional independiente para evitar que éste tenga influencias o presiones.

El concepto de auditoría operacional es relativamente reciente, por ello, muchos Contadores no tienen experiencia en ella. Cuando éstos van a efectuar una auditoría operacional, deben precisar si tienen los conocimientos y la experiencia que se requiere.

Como se mencionó anteriormente, en la auditoría operacional debe hacerse un examen y una evaluación del con-



trol interno orientados a establecer si dicho control coadyuva a mejorar la eficiencia operativa.

Es importante, que las operaciones que se estudien estén relacionadas de una manera más directa con el área de estudio, investigación, trabajo y experiencia de los Contadores Públicos.

#### 7.2.4 ASESORAMIENTO DE ESPECIALISTAS.

Por la naturaleza de la auditoría operacional, el Contador Público, en ocasiones trabaja en forma coordinada con especialistas de otras disciplinas; en estos casos, podrá tomar como suya la labor realizada por otros profesionales y aceptar la responsabilidad correspondiente cuando tenga la capacidad de supervisarla. Además, deberá indicar en su informe, que se ha apoyado en el trabajo de otros profesionales.

### 7.3 AUDITORIA OPERATIVA.

#### 7.3.1 CONCEPTO.

Según el boletín No. 1 de los boletines de la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, por auditoría operativa debe entender

se: "el servicio adicional que presta el Contador Público en carácter de auditor externo, coordinadamente con el examen de los estados financieros, examina ciertos aspectos administrativos con el propósito de lograr incrementar la eficiencia y eficacia operativas de su cliente, a través de proponer las recomendaciones que considere adecuadas".

### 7.3.2 APLICACIONES.

El objeto de la auditoría operativa al igual que el de la auditoría externa es el examen del control interno y de los estados financieros. El objetivo que distingue a estas dos auditorías es que el de la primera es ayudar a la empresa a aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendaciones tendientes a ese fin; en la segunda el objetivo del examen de los estados financieros consiste en agregarles confiabilidad mediante la emisión de una opinión independiente sobre los mismos. Mientras que los estados financieros son fin en el examen de los mismos por Contadores Públicos en la auditoría operativa son el medio.

La auditoría operativa busca ayudar al cliente a promover la eficiencia de su operación: aumentar ingresos, reducir costos, simplificar tareas, reducir desperdicio y

tiempos ociosos.

La auditoría operativa requiere un proceso sistemático de localización de aspectos operativos que ofrecen posibilidades de mejoramientos.

Por su alcance y enfoque, la auditoría operativa requiere de una profundidad especial, de experiencia y conocimientos técnicos diferentes. Es frecuente que la auditoría operativa requiera del auditor externo, experiencia especializada o la ayuda de algún otro profesionista.

### 7.3.3 LIMITACIONES.

El Contador Público independiente, en su carácter de auditor externo, normalmente es un profesional idóneo para hacer recomendaciones a su cliente tendientes a incrementar su eficiencia y eficacia operativas.

El auditor externo siempre tiene que efectuar un estudio y evaluación del control interno, el que también se efectúa en la auditoría operativa, pero éste se realiza a la luz del tercer objetivo del control interno, la promoción de la eficiencia de operación.

Las herramientas que utiliza el Contador Público en la auditoría operativa son el examen del control interno -

que produce la información financiera y la información contenida en los estados financieros y en sus papeles de trabajo sobre el examen de los mismos, más la información resultante de la aplicación de las técnicas analítico-comparativas adecuadas a las circunstancias, las razones financieras, los análisis de las variaciones, la determinación de las tendencias, el análisis de las correlaciones volumen costo-utilidad, etc.

A pesar, de que como se mencionó anteriormente, el Contador Público tenga que auxiliarse de otros profesionales para efectuar la auditoría operativa, es el profesional idóneo para realizarla.

## CAPITULO VIII

## METODOLOGIA DE LA AUDITOPIA OPEFACIONAL

8.1 DEFINICION DE OBJETIVOS.

El objetivo fundamental de la auditoría operacional es proveer a la administración de la empresa de la información que le ayude para el mejor manejo de las operaciones del negocio.

La consecución de este objetivo deberá ser realizada cuando se analice, evalúe y recomiende sobre aspectos - relacionados con:

- La estructura de control de una fase operacional.

Los esfuerzos del auditor operacional se orientarán

a:

- La obtención de mayores utilidades.
- Fortalecer el control sobre el uso de los recursos de la compañía.
- Colaborar en el logro de los demás objetivos de la empresa.
- Buscar la eficiencia con que se realizan las funciones.

Para el logro del objetivo de la auditoría operacional se tiene que establecer una metodología, ésta se puede basar en el método científico con los siguientes pasos:

- a) Consideración de la información preliminar que sugiere el problema. Familiarización.
- b) Formulación del problema. Panorama General.
- c) Observación de hechos pertinentes al problema. Recolección de la información.
- d) Uso de conocimientos anteriores. Preparación especial y capacidad personal.
- e) Formulación de hipótesis. Estrategia de la investigación.
- f) Deducción de la implantación de la hipótesis. Análisis de la investigación.
- g) Conclusiones que confirmen o no la hipótesis. Afirmación de los hallazgos y presentación del problema a los afectados.

La utilización de este método permite establecer un sistema de carácter general aplicable a diversas situaciones y circunstancias.

## 8.2 PROGRAMAS DE TRABAJO.

### 8.2.1 PLANEACION.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos en el boletín E-01 de Normas y Procedimientos de Auditoría establece que la planeación es: "decidir previamente cuáles son los procedimientos de auditoría que se van a emplear, cuál es la extensión que va a darse a esas pruebas, en qué oportunidad van a aplicarse y cuáles son los papeles en que se van a registrar los resultados. Igualmente forma parte de la planeación decidir a qué personal y de qué calidad deberá asignarse el trabajo".

Para planear adecuadamente el trabajo de auditoría, el auditor debe conocer:

- a) Los objetivos, condiciones y limitaciones del trabajo concreto que se va a realizar.
- b) Las características particulares del área a revisar, incluyendo las características de operación, sus condiciones jurídicas y el sistema de control interno existente.
- c) La planeación implica prever cuáles procedimientos de auditoría van a emplearse, la extensión y la oportunidad en que van a ser utilizados y el personal que debe intervenir en el trabajo.

- d) El auditor debe dejar evidencia en sus papeles de trabajo de haber planeado la auditoría.

Para realizar su trabajo el auditor operacional puede seguir la metodología que se establece en el boletín - No. 2 de Auditoría Operacional. Esta metodología tiene un carácter genérico y deberá adecuarse a las situaciones específicas que se encuentren en el desarrollo del trabajo. Las etapas de esta metodología son las siguientes:

#### Familiarización.

Por medio de ella se conoce la estructura, organización, objetivos, políticas, sistemas y procedimientos de la empresa en términos generales. El auditor externo y el interno ya tienen una familiarización general, pero en este caso se pretende que sea más profunda y también la finalidad es distinta.

#### Visita a las instalaciones.

Permite observar como se efectúan las operaciones y detectar posibles problemas en los controles operacionales o en la realización de las operaciones.



### Análisis financieros.

Sirve como orientador en la formulación de juicios que permiten formarse una opinión de las cifras que presentan los estados financieros y obtener indicios de las áreas en que pueden existir problemas en los controles operacionales. Para lograr esto se requiere efectuar comparaciones y análisis tanto de carácter interno como externo para poder situar a la empresa en relación con los negocios en general y en particular con los de su ramo.

### Análisis de información operativa. (No financiera)

Se hace un estudio de datos de operación internos, tales como estadísticas de producción, rotación de personal, estadísticas de ventas por artículos, zonas o responsables, etc., así como de la información externa relativa.

### Entrevistas.

Deben realizarse con los principales funcionarios responsables de las operaciones que son objeto del estudio.

### Examen de la documentación.

La finalidad es verificar objetivamente la información obtenida en las etapas anteriores.

### Diagnóstico preliminar.

Es un resumen del conocimiento general que se prepara en base a los resultados obtenidos en las etapas anteriores; en él se plantean los principales indicios de los problemas detectados y se apuntan las operaciones que pueden ser examinadas y las posibles soluciones.

### Selección de operaciones a examinar.

Se deben jerarquizar en función a su importancia y procurando seleccionar aquéllas que por sus características se pueda a corto plazo obtener resultados positivos en la auditoría operacional.

### Ejecución.

El principal elemento para ello es el equipo de trabajo con que se cuenta, el cual deberá hacer uso de cuestionarios, programas de trabajo, cuadros estadísticos. El objetivo es que en esta etapa se logre la identificación precisa de los problemas detectados. Parte importante en la ejecución es la elaboración de diagramas de flujo, ya que son de gran utilidad para detectar deficiencias en los controles operacionales.

Discusión previa de los problemas detectados.

Con ella se logra aprovechar la experiencia del personal de la empresa, evitar errores de interpretación y - convertir al afectado en un aliado del auditor operacional.

Diagnóstico.

Es el informe de la auditoría operacional.

Cabe advertir, que en la práctica, la aplicación de esta metodología no necesariamente debe seguir el orden antes expuesto, de las diferentes etapas mencionadas, y que además en algunas ocasiones existe la posibilidad de llevarlas a cabo en forma simultánea.

#### 8.2.2 ASIGNACION DE PERSONAL

Como ya se mencionó, dentro de la planeación de la auditoría, el jefe de auditoría designará al personal que debe intervenir en cada trabajo, para lo cual tomará en cuenta la capacidad técnica de cada una de las personas.

#### 8.2.3 SUPERVISION.

Por otra parte, no es posible ni sería práctico que la totalidad del trabajo de auditoría fuese realizado per-

sonalmente por el propio auditor, así como la naturaleza - del propio trabajo hace necesario que el auditor se coordi- ne con especialistas en otras disciplinas para desarrollar la auditoría operacional.

En este caso la delegación de funciones en otros - profesionistas no liberará al auditor de su responsabili- dad personal que tiene en todo trabajo. De ahí que resul- ta indispensable que la delegación de funciones vaya acom- pañada de la supervisión que permita orientar y dirigir la ejecución del trabajo y cerciorarse de la efectividad con que se está realizando y la autenticidad de los resultados que se obtienen a través de ella.

## CAPITULO IX

## AREAS SUSCEPTIBLES DE AUDITORIA OPERACIONAL

En el boletín No. 2 de auditoría operacional se establece que se debe considerar como operación "al conjunto de actividades orientadas al logro de un fin u objetivo. - particular dentro de la empresa, tales como vender, comprar, cobrar, producir, etc."

El enfoque del trabajo de la auditoría operacional debe considerarse de una manera integral y comprensiva en cada operación que realiza una empresa, independientemente de que en la mayoría de los casos la ejecución de una operación en particular esté asignada a varios departamentos, oficinas, secciones o dependencias.

Producción	Finanzas	Inversiones permanentes
Ventas	Inventarios	Impuestos
Crédito	Distribución	Presupuestos
Cobranzas	Desperdicios	Informática
Contabilidad	Control de calidad	Compras
Personal	Publicidad	

Las áreas de operación pueden variar en número y características, de acuerdo a la empresa en la que se practique la auditoría operacional.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., por conducto de la Comisión de Auditoría Operacional, emitió algunos boletines sobre algunas áreas susceptibles de revisión, las cuales se analizan a continuación:

#### Compras.

En el boletín No. 3 de Auditoría Operacional se establece que la operación de compras "es el conjunto de actividades que desarrolla una empresa para adquirir los recursos necesarios, principalmente de carácter material para la realización de sus objetivos".

La operación de compras contiene entre otras las siguientes actividades:

- a) Preparar objetivos, políticas y metas de compras, - aplicarlos y vigilarlos.
- b) Formular el plan general de compras y programar las adquisiciones de acuerdo a las necesidades de producción.
- c) Coordinar los recursos humanos, materiales y técnicos que intervienen en la operación de compras.
- d) Establecer y actualizar los registros de precios y mantener información histórica sobre los precios de los artículos.

- e) Recibir y tramitar las solicitudes y requisiciones para adquirir los artículos que requieran los diferentes departamentos de la empresa.
- f) Vigilar que los departamentos que requieren de ciertos artículos lo hagan de acuerdo a lo establecido y con la oportunidad que permita su abastecimiento normal.
- g) Obtener cotizaciones y condiciones de compra de los artículos.
- h) Seleccionar al proveedor que garantice una compra - óptima al menor costo y el abastecimiento adecuado.
- i) Verificar que los pedidos se surtan con todos los - requerimientos establecidos.
- j) Efectuar las reclamaciones de los artículos que no hayan sido surtidos de acuerdo al pedido.
- k) Participar en el establecimiento de políticas relativas al pago de proveedores.
- l) Coordinar sus actividades con áreas relacionadas a la operación de compras.

Objetivo de la auditoría operacional de compras.

El objetivo de la auditoría operacional de compras es examinar las actividades que la integran con el propósio

to de mejorar los controles operativos componentes y la propia eficiencia en el desarrollo de dichas actividades.

#### Ventas.

En el boletín No. 4 de auditoría Operacional se define la operación de ventas como: "el conjunto de actividades que realiza una empresa para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, atendiendo al mismo tiempo - sus objetivos económicos".

La operación de ventas comprende las siguientes actividades:

- a) Proponer los objetivos y aplicar las políticas establecidas.
- b) Planear las actividades para que se vendan los productos adecuados, en el lugar en que se necesiten, en forma oportuna y a precios correctos.
- c) Coordinar los elementos materiales, técnicos y humanos que integran la operación de ventas.
- d) Realizar estudios de mercado para conocer las necesidades del cliente y establecer la coordinación entre los departamentos involucrados.
- e) Conocer las características de los competidores y las condiciones de venta que ofrecen.



- f) Participar en la elaboración de listas de precios.
- g) Persuadir al cliente para que adquiera productos de la empresa y establecer condiciones de pago.
- h) Participar en la elaboración de políticas de ventas.
- i) Vigilar la correcta secuencia de la venta desde el momento que se coloca el pedido, hasta que se hace entrega del artículo, con oportunidad y a satisfacción del interesado.
- j) Coordinar la operación de ventas con la operación de publicidad.
- k) Realizar promociones de venta.
- l) Llevar registros de clientes con su historia, necesidades presentes y futuras.
- m) Preparar pronósticos de ventas.
- n) Someter a la dirección de la empresa para su aprobación el presupuesto de ventas y una vez aprobado, vigilar las variaciones para tomar las medidas pertinentes.
- o) Formular estadísticas.
- p) Seleccionar artículos con mejores márgenes.
- q) Capacitar al personal de ventas para que cumpla con los objetivos y las políticas de comercialización de crédito.

Objetivo de la auditoría operacional de ventas.

La auditoría operacional de ventas, tiene el objetivo de examinar ciertos aspectos administrativos que constituyen el conjunto de actividades que comprenden la operación de ventas, con el propósito de detectar deficiencias en los controles operacionales existentes o en la realización misma de las operaciones de cuya solución puedan surgir disminuciones de costos y/o aumentos de la eficiencia operativa.

Cobranzas.

Según el boletín No. 5 de Auditoría Operacional se establece que la operación de cobranzas "es el conjunto de actividades que realiza una empresa para la recuperación del precio de los productos o servicios que fueron proporcionados a sus clientes mediante el uso de su crédito".

Las principales actividades que integran la operación de cobranzas son:

- a) Participar en la fijación de objetivos y políticas de cobranzas.
- b) Intervenir en el establecimiento de metas a corto y largo plazo.

- c) Proponer y asignar los recursos humanos y materiales que integran la operación y manejarlos en forma eficiente.
- d) Definir los procedimientos de cobro, formatos, archivos, control de cobradores, etc.
- e) Controlar la documentación de las cuentas por cobrar de la empresa.
- f) Tramitar el cobro de la documentación de acuerdo al procedimiento establecido.
- g) Llevar a cabo la prosecución de la cobranza, utilizando los medios que se consideren convenientes.
- h) Registrar la cobranza efectuada en forma coordinada con caja, control, de correspondencia y contabilidad.
- i) Estratificar las cuentas por cobrar de la empresa - en relación a las ventas realizadas a clientes, su importancia, zonas geográficas, ciclos productivos, experiencias crediticias y costumbres de pago.
- j) Informar oportunamente sobre la cobranza realizada.
- k) Informar sobre las cuentas de lenta recuperación y cobro dudoso. Obtener para fines fiscales la evidencia de la imposibilidad práctica de cobro.
- l) Coordinar las actividades de cobranzas con las de crédito, ventas, embarques, caja y contabilidad.

- m) Participar en la selección, adiestramiento y capacitación del personal encargado de la cobranza.

Objetivo de la auditoría operacional de cobranzas.

La auditoría operacional de cobranzas tiene como objetivo promover la eficiencia de las actividades que integran esta operación.

Administración de Recursos Humanos.

En el boletín No. 6 de Auditoría Operacional se establece que la administración de recursos humanos "es el conjunto de actividades encaminadas a planear y reclutar el personal necesario a la empresa; establecer las bases de remuneración más adecuadas; manejar con efectividad las relaciones entre la empresa y empleados y de éstos entre sí; entrenar y desarrollar al personal y cuidar que éste cuente con los servicios requeridos para el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa y a la satisfacción de sus necesidades como individuos".

La administración de recursos humanos incluye las siguientes actividades:

- a) Contratación y despido de personal.

- b) Administración de sueldos y salarios; el señalamiento de procedimientos de evaluación para determinación de méritos; establecimiento de incentivos y compensaciones.
- c) Estudio y mejoramiento entre el personal y de éste con la alta dirección de la empresa; la negociación de los contratos colectivos y la implantación de instrumentos que mejoren la eficiencia de operación.
- d) Organización, capacitación y desarrollo del personal.
- e) Servicios a empleados como servicios médicos, instalaciones, seguridad industrial.
- f) Vigilancia del régimen legal, cuida el cumplimiento de las disposiciones laborales y fiscales relacionadas con las percepciones del personal.

Objetivo de la auditoría operacional de la administración de recursos humanos.

El objetivo de la auditoría operacional de la administración de recursos humanos es examinar críticamente las actividades con la finalidad de definir los problemas que obstaculizan la eficiencia en su manejo.

### Centro de Proceso Electrónico de Datos.

En el boletín No. 7 de Auditoría Operacional se define un centro de PED "como la unidad organizacional dentro de una empresa donde: a) se realizan actividades de proceso de datos, mediante la utilización de uno o más computadores y otros equipos auxiliares relacionados, para producir información para la toma de decisiones y ejercer control de las operaciones de una empresa, b) se desarrollan los sistemas o la parte de los sistemas en que se desea utilizar el equipo de PED como una herramienta de proceso.

El centro de PED, abarca por lo menos, las siguientes actividades:

- a) La recepción y control de los documentos fuente; la verificación de que cumplan con los requisitos establecidos, la conversión de los datos fuente a un medio legible para el equipo de PED; y la verificación de dicha conversión.
- b) El proceso de los datos mediante la operación, programación y control de las diferentes unidades que constituyen el equipo de PED.
- c) El manejo de archivos de datos grabados y la actua-

lización de los mismos.

- d) La custodia y control de los archivos y programas grabados, así como de la documentación que los ampara.
- e) La identificación y control de las transacciones erróneas detectadas durante el proceso y el seguimiento de su corrección y reincorporación al proceso.
- f) El establecimiento y ejercicio de procedimientos de seguridad y protección física de las instalaciones del centro de PED, el equipo, los archivos de datos, los programas y la documentación.
- g) El establecimiento y prueba de procedimientos de respaldo y recuperación del equipo PED, el equipo, los archivos de datos, los programas y la documentación.
- h) El desarrollo de nuevos sistemas susceptibles de automatizarse.
- i) El mantenimiento a los sistemas y programas existentes y el desarrollo de la documentación respectiva.
- j) El desarrollo, establecimiento y documentación de políticas, procedimientos y estándares relacionados

con las actividades del centro.

Objetivos de la auditoría operacional del centro de PED.

El objetivo de la auditoría operacional del centro de PED, es examinar críticamente las actividades indicadas, con la finalidad de detectar problemas que fueran un obstáculo para la eficiencia en su manejo o pudiera poner en riesgo su operación.

Otorgamiento de crédito.

En el boletín No. 8 de Auditoría Operacional se define la operación de otorgamiento de crédito como "el conjunto de actividades que realiza una empresa para otorgar plazo en el pago de los productos o servicios que proporciona a sus clientes sujeto a ciertas condiciones y características que regulan su recuperación".

Las actividades básicas que la integran son las siguientes:

- a) Participar en la fijación de objetivos y políticas de crédito acordes a los presupuestos financieros de la empresa.
- b) Intervenir en el establecimiento de metas a corto plazo y largo plazo, que significa la cuantificación



de los objetivos establecidos. Evaluar periódicamente las actividades realizadas con los planes trazados.

- c) Planear los recursos humanos y materiales que deben incorporarse a esta operación para alcanzar las metas establecidas, asignarlos y manejarlos en forma eficiente.
- d) Tramitar las solicitudes de crédito de clientes potenciales, obteniendo las referencias que se requieran, y registrando la información básica del cliente una vez que se esté operando con él.
- e) Establecer límites de crédito a los clientes por medio de un comité de crédito.
- f) Autorizar los pedidos de los clientes de acuerdo a las políticas generales de crédito y a las específicas de aprobación establecidas.
- g) Establecer y actualizar permanentemente los archivos de clientes.
- h) Mantener información sobre las condiciones generales del mercado crediticio y particularmente de las ramas en que se desarrolla la empresa.
- i) Conservar una estrecha comunicación entre crédito y otras operaciones de la empresa, particularmente -

con las cobranzas, ventas, embarques y contabilidad.

- j) Informar oportunamente sobre los niveles generales de crédito mantenidos en la empresa en determinado momento y los casos individuales de excepción que sean de importancia.

Objetivos de la auditoría operacional de otorgamiento de crédito.

La auditoría operacional de otorgamiento de crédito tiene como objetivo promover la eficiencia de las actividades que integran esta operación.

La eficiente operación de otorgamiento de crédito puede ser examinada considerando entre otros, los siguientes aspectos:

- a) El apego a las políticas de crédito y su relación con las estrategias financieras de la empresa.
- b) Que el otorgamiento del crédito se realice en el menor tiempo posible.
- c) Que exista un equilibrio entre las características del crédito ofrecido por la empresa con las necesidades del cliente y las condiciones generales del mercado y de la competencia.

- d) Que las cuentas por cobrar se mantengan dentro de los límites planeados de crédito.
- e) Que las cuentas incobrables sean mínimas.
- f) Que el costo de la operación de otorgamiento de crédito sea el mínimo posible.

## CAPITULO X

## INFORME. RESULTADO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

10.1 FORMATO Y CONTENIDO.

## Importancia y concepto.

El informe es el producto terminado del trabajo realizado y generalmente es lo único que conocen los funcionarios de la empresa de la labor del auditor.

Su contenido debe enfocarse a mostrar en forma objetiva los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la empresa y con los controles operacionales establecidos.

El informe para que sea útil también debe ser ágil y cuando sea posible se deben cuantificar los problemas y los posibles cambios.

## Naturaleza.

Por las características de la auditoría operacional, el informe debe tener la naturaleza equivalente a un diagnóstico, en el cual se plasman los hallazgos derivados del trabajo, relacionados con la eficiencia operacio--

nal y el efecto y las consecuencias de los problemas detectados

El informe de auditoría operacional no tiene la finalidad de emitir un dictamen.

También el informe de auditoría operacional es distinto al resultado de una consultoría en administración, ya que en este último, el resultado final implica proponer sugerencias específicas, el diseño de formas, procedimientos y sistemas necesarios, la instalación de ellos y posteriores visitas de supervisión.

En ocasiones, el informe de auditoría operacional puede ser el inicio de un trabajo de consultoría.

Estructura.

El contenido básico del informe normalmente debe incluir los tres elementos siguientes:

a) Alcance y limitación del trabajo. Esta sección debe ser breve y en ella deben identificarse los objetivos del trabajo realizado; las operaciones sujetas a examen (así como las que se excluyen cuando pudiera existir alguna confusión); el criterio de prioridades establecido; la contratación específica en su caso; las limita--

ciones; la participación de otros profesionales si la hubo, y la responsabilidad asumida sobre las labores que hayan realizado.

b) Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional. En esta parte del informe es conveniente presentar un resumen jerarquizado en el que resalten los hallazgos más significativos y se destaque el efecto de ellos, referenciando a una descripción más extensa en la que se proporcionen mayores datos sobre los problemas detectados, sus causas y consecuencias, ejemplos, etc.

c) Sugerencias para mejorar la eficiencia. Es conveniente que las sugerencias se incluyan inmediatamente después de que se señalaron las situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia de operación. Dichas sugerencias podrán ser específicas en los casos en que se tengan elementos para ello, en otras ocasiones las recomendaciones tendrán un carácter general.

#### Evaluación y efectos de los problemas.

El enfoque que debe tener el informe es resaltar siempre que sea posible el efecto cuantificado que provoca las ineficiencias detectadas, sus causas y consecuen-

cias.

Es conveniente presentar el efecto de la ineficacia (cuánto le cuesta y cuánto deja de ganar la empresa), con el objeto de motivar para que se tomen las medidas correctivas.

Las sugerencias que se presentan deben estar -- orientadas a un aumento en la productividad.

Cuando se menciona en el informe la causa de la ineficiencia, proporciona la base para los cambios que deban efectuarse para eliminarla.

Responsabilidad.

La responsabilidad del auditor operacional consiste en informar sobre los problemas detectados y sugerir - posibles soluciones. La implantación de las medidas necesarias queda fuera del alcance del trabajo de auditoría - operacional.

La responsabilidad de la solución de los problemas es de la empresa, la cual podrá recurrir a consultores externos.

**Forma.**

Los problemas detectados en la auditoría operacional pueden irse comunicando en el curso del examen o a su término; esto dependerá en gran parte de la trascendencia de los mismos y de la urgencia de que se apliquen las medidas correctivas. Cuando se detecte un problema grave que requiera de una solución urgente, será necesario informarlo de inmediato sin esperar al término de la auditoría.

El resultado de la auditoría debe presentarse invariablemente por escrito, algunos otros medios de comunicación pueden resultar útiles.

**10.2 DISTRIBUICION.**

El auditor operacional debe discutir el informe con todos los responsables que se vean afectados por sus observaciones y recomendaciones.

Además de que, en la medida de lo posible debe obtener el acuerdo de los funcionarios afectados por las recomendaciones y, en su caso, presentarlas como sugerencias conjuntas y si no se cuenta con la aprobación de los afectados, cuando menos debe asegurarse de que sí están -



de acuerdo en cuanto a las circunstancias y hechos que se informan.

Debe enviar copias del informe final a todos los encargados de los departamentos operativos que se vean - afectados, al funcionario superior responsable de la operación auditada y a los directores de la empresa. Es importante que no circule material que no contenga el propio informe.

### CONCLUSIONES

La Auditoría Interna actualmente es uno de los elementos básicos del control administrativo, pues ha evolucionado y ya no se dedica a comprobaciones aritméticas o a detectar fraudes.

El objetivo de la Auditoría Interna también se ha modificado porque va más allá de lo que es una Auditoría Financiera, llegando a cubrir aspectos operativos y administrativos.

Es de vital importancia la posición que ocupe el departamento de Auditoría Interna dentro de la empresa, ya que de ésta depende el elevar el trabajo del auditor al punto óptimo o el de limitarlo; por ello es recomendable que ocupe una función staff y no de línea y además, que reporte al funcionario de más alto nivel jerárquico. Por otro lado, debe haber una buena coordinación entre auditoría interna y externa.

La elaboración de los programas de trabajo constituye uno de los aspectos más importantes del departamento de Auditoría Interna, ya que si su metodología está debidamente planeada y se apega a las técnicas y pro-

cedimientos de auditoría, nos dará una mayor confiabilidad en las intervenciones de este departamento y le permitirá desarrollar el trabajo con mayor eficiencia.

El informe representa el producto final del trabajo del auditor, en él se mencionan los problemas detectados y se dan las recomendaciones para sus posibles soluciones.

Las empresas modernas para que puedan lograr sus objetivos, necesitan el auxilio de la administración, la cual no se puede concebir sin el auxilio de la Auditoría Operacional, ni de la Administrativa. Por lo tanto, si la administración es una necesidad en las empresas lo es también la Auditoría Operacional y la Administrativa.

La Auditoría Administrativa resulta más completa que la Operacional, porque revisa en forma general aspectos administrativos de la empresa, mientras que la Operacional se enfoca a determinadas áreas operativas.

Finalmente, se puede concluir que la auditoría Operacional surgió de la inquietud de un grupo de auditores internos, al ampliar el campo de acción de la auditoría interna, que no solo fuera el análisis de los estados financieros y la protección de los activos, sino ir --

más allá en sus exámenes buscando promover la eficiencia de operación.

Esta nueva perspectiva abrió dentro de la profesión un nuevo horizonte en el cual el Contador Público de be tomar parte activa, ya sea como auditor interno o como auditor independiente.

## BIBLIOGRAFIA

- Bacon Charles A.  
Manual de Auditoría Interna.  
Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana, S. A.  
de C. V.  
México, 1979.
- Fernández Arena José Antonio.  
La Auditoría Administrativa.  
Editorial Diana.  
México, 1978.
- Lozano Nieva Jorge.  
Auditoría Interna Su enfoque operacional administrativo  
y de relaciones humanas.  
Ediciones Contables y Administrativas.  
México, 1982.
- Martínez Villegas Fabian.  
El Contador Público. La Auditoría Administrativa.  
Ediciones Contables y Administrativas.  
México, 1975.
- Sánchez Héctor.  
Auditoría Interna. Su enfoque operacional.  
Ediciones Contables y Administrativas.  
México, 1975.
- Santillana González Juan Ramón.  
Conoce las Auditorías.  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos.  
México, 1981.
- William P. Leonard.  
Auditoría Administrativa.  
Editorial Diana.  
México, 1971

- Comisión de Auditoría Operacional.  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos.  
Boletín 1. La Auditoría Operacional coordinada con la Auditoría de Estados Financieros. México, - 1975.  
Boletín 2. Metodología de la Auditoría Operacional. - México, 1975.  
Boletín 3. Auditoría Operacional de Compras. México, 1975.  
Boletín 4. Auditoría Operacional de Ventas. México, - 1975.  
Boletín 5. Auditoría Operacional de Cobranzas. México 1975.  
Boletín 6. Auditoría Operacional de la Administración de Recursos Humanos. México, 1975.  
Boletín 7. Auditoría Operacional de Centros de Proceso Electrónico de Datos. México, 1978.  
Boletín 8. Auditoría Operacional de Otorgamiento de - Crédito. México, 1979.
- Instituto de Auditores Internos, A.C.  
Memorias del Segundo Simposium sobre Auditoría Interna (Operacional).  
México IEE, S.A.  
México, 1974.
- Instituto de Auditores Internos, A.C.  
Memorias del Tercer Simposium sobre Auditoría Interna (Operacional)  
México IEE, S.A.  
México, 1974
- Instituto de Auditores Internos de México, A.C.  
Revista 1. Abril 1978.  
Revista 2. Junio 1978.  
Revista 3. Octubre 1978.  
Revista 4. Enero 1979.  
Revista 5. Agosto 1979.  
Revista 6. Verano 1981.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.  
Normas y Procedimientos de Auditoría.  
México, 1981.