

2 Ejemplar

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

"CUAUTITLAN"



LA AUDITORIA INTERNA BAJO UN ENFOQUE OPERACIONAL

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A

ROSA MARIA , ALAÑA HERRERA
DIRECTOR DE TESIS: L.C. FERNANDO PEREZ CASTREJON
CUAUTITLAN IZCALLI EDO. DE MEX. 1984



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

LA AUDITORIA INTERNA BAJO UN ENFOQUE OPERACIONAL

I N D I C E

	PAGINA
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
Generalidades de la Auditoría Interna	
1. Antecedentes	3
2. Concepto	6
3. Objetivos	7
4. Control Interno	8
5. Relación con la Auditoría Operacional	12
CAPITULO II	
Metodología de la Auditoría Interna Operacional	
1. Diversos tipos de Auditoría y sus definiciones	14
2. Objetivos	16
3. Principales áreas de acción de la Auditoría Interna Operacional	18
4. Descripción	22
4.1 Familiarización	23
4.2 Análisis Preliminar	25
4.3 Diagnóstico Preliminar	25
4.4 Selección de Operaciones a examinar	26
4.5 Ejecución	26
4.6 Resumen de Problemas Detectados	26
4.7 Discusión de Problemas Detectados	27

	PAGINA
4.8 Diagnóstico	28
4.9 Recomendaciones	29
4.10 Ejemplificación del Método	32

CAPITULO III

Desarrollo de la Auditoría Interna Operacional

1. Objetivos	35
2. Técnicas	36
2.1 Cuestionarios Administrativos y de Control Operacional	39
2.1.1 Ejemplo	42
2.2 Análisis de Estados Financieros	47
2.3 Diagramas de Flujo de las Operaciones	51
2.3.1 Principios para los Diagramas de Flujo	54
2.3.2 Simbología de los Diagramas de Flujo	59
2.3.3 Ejemplos	63
3. Programa de Trabajo	65
3.1 Ejemplo	68
4. Papeles de Trabajo	76

CAPITULO IV

Informe de la Auditoría Interna Operacional

1. Introducción	79
-----------------	----

	PAGINA
2. Finalidad y Alcance	85
3. Observaciones	86
4. Recomendaciones	87
5. Anexos	88
CONCLUSIONES	89
BIBLIOGRAFIA	91

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

Debido a la necesidad cada vez más apremiante de contar con una forma de control sobre las actividades administrativas y/u operacionales de una empresa ya sea privada o del sector público, trataré de exponer a todo aquél que lo lea e - interese, una introducción a la Auditoría Interna Operacional y su aplicación a dichas empresas.

De lo asentado anteriormente, se desprende que la Gerencia debe asegurarse de que las políticas, procedimientos, planes y controles que han sido establecidos, sean adecuados a cada situación y perfectamente seguidos, valiéndose para es to, de los informes o reportes elaborados por el Departamen to de Auditoría Interna teniendo así un control efectivo, - mejora en las operaciones y por lo tanto, un aumento de -- utilidades.

En este trabajo hablaré de una manera breve en qué consiste la Auditoría Interna Operacional y sus objetivos, así como también haré mención en qué consiste el control interno.

Por otra parte, describiré la secuencia a seguir en la in-- vestigación de las áreas sujetas a revisión; así como definir cada una de las actividades que deben ser desarrolladas dentro de la misma metodología para estar en condiciones de poder planear y realizar la Auditoría Interna Operacional.

Asimismo, proporcionaré algunos comentarios acerca del desa rrollo de la Auditoría mencionada, citando para ello algu-- nas de sus principales finalidades, así como las técnicas - específicas que deben emplearse en este tipo de Auditoría y presentar el programa de trabajo correspondiente que sirva de base para un adecuado desarrollo de la misma.

Finalmente, trataré el informe como un medio para comunicar el resultado final del trabajo, así como citar las deficiencias que durante el desarrollo de la Auditoría pudiesen ser encontradas y sugerir las soluciones posibles a dichas desviaciones.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA AUDITORIA INTERNA

GENERALIDADES DE LA AUDITORIA INTERNA

1. ANTECEDENTES *

No se sabe con precisión cual fue el origen de la Auditoría Interna, aunque algunas personas creen que se originó en las compañías ferrocarrileras de los Estados Unidos de Norteamérica por la necesidad de controlar las operaciones y los egresos de las demás oficinas dependientes de la matriz que se encontraban dispersas en otros Estados; así también otro tipo de empresas que tenían negocios en dos o más localidades, vieron en la Auditoría Interna, un medio efectivo para coordinar y controlar las operaciones de sus sucursales o plantas, así tenemos que los primeros negocios que adoptaron esta función dentro de su organización fueron: tiendas en cadena, empresas eléctricas, empresas de gas, de servicios públicos, manufactureras de hierro y acero y distribuidoras de aceite.

Los pioneros de la Auditoría Interna actual opinan que la misma fue establecida como una función separada en algunas compañías hace 40 ó 50 años y se concretaba a una actividad de protección, completamente relacionada con la detección y prevención de fraudes; tiempo después esta actividad se amplió para cubrir otras funciones como: conciliación de cuentas bancarias, revisión de nóminas, verificación de cuentas de clientes y comprobación en la exactitud de las operaciones aritméticas en los registros y estados contables.

Si una empresa tenía sucursales, estas actividades eran consolidadas por grupos de inspección independientes que auditaron a estas sucursales para asegurarse que las políticas y procedimientos establecidos fueran seguidos; que el efec-

tivo y otras propiedades fueran conservadas y registradas, así como la supervisión había sido completa y correcta.

Posteriormente, en Estados Unidos se estableció la Comisión de Cambios y Valores; las compañías que negociaban sus valores en mercados públicos (las cuales eran la mayoría), se les requería para rendir reportes detallados a los accionistas y al público; estos reportes debían estar certificados por Contadores Públicos independientes. Debido a que estas compañías eran grandes, el campo de acción de sus operaciones y el gran número de transacciones, era imposible practicar una auditoría detallada por parte de Contadores Públicos, ya que el tiempo disponible para realizarlas era muy limitado dada su magnitud y costo. El resultado de esta limitación fue la implantación de la Auditoría Interna dentro de las organizaciones, siempre bajo la recomendación de Contadores Públicos, los cuales generalmente planeaban y daban directrices para el desarrollo de los programas de Auditoría Interna. Con ésto, la Auditoría Interna asumía la responsabilidad de realizar la verificación detallada de las operaciones, y a los Contadores Públicos les correspondía la evaluación de los controles generales y otros exámenes necesarios para su certificación de Estados Financieros.

Posteriormente, los programas de Auditoría Interna se fueron ampliando gradualmente para incluir verificaciones de las propiedades y exactitud de los registros contables. Aún con esta expansión, y a pesar de que los auditores internos estuvieran debidamente capacitados en la teoría y en la práctica de la contabilidad, la función de la Auditoría Interna seguía siendo de protección; a ellos les correspondía examinar después de los hechos, proteger los activos e indirectamente ayudar con su trabajo, a que las operaciones fueran más eficientes y así obtener más utilidades.

Mientras que la Auditoría Interna ampliaba su campo de acción en el área financiera, algunos auditores internos ampliaron el concepto de ésta convenciéndose de que era capaz de servir constructivamente a las empresas, además del aspecto financiero, en el aspecto de las operaciones: después de demostrar la utilidad de la Auditoría Interna en el análisis y - evaluación de las operaciones en las empresas, este nuevo - concepto se difundió a otras compañías y otros auditores in- ternos.

Los iniciadores de la Auditoría Interna actual vieron que - podían proteger los activos, revisar la exactitud de los re- gistros contables y al mismo tiempo hacer un enfoque cons- tructivo de las operaciones.

En la época de la Segunda Guerra Mundial se incrementó la - necesidad de actuar ante la competencia y abatir costos por la descentralización de la Gerencia; es aquí donde entramos al concepto moderno de Auditoría Interna que ayuda a la Di- rección de la empresa en los problemas administrativos, le- proporciona seguridad a la Gerencia de que las políticas y - los procedimientos se siguen o le proporciona elementos pa- ra que sean corregidos o adecuados a la realidad.

* Información obtenida de:

- III Simposium Nacional sobre Auditoría Interna
C.P. Héctor Sánchez Sánchez
- La Auditoría Operacional
C.P. José Luis Castillo R.

2. CONCEPTO:

Existen varios conceptos de Auditoría Interna, entre los --
cuales tenemos los siguientes:

- "La Auditoría Interna es una actividad independiente de evaluación de una organización mediante la revisión de su contabilidad, finanzas y otras operaciones que sirven de base a la administración de la empresa. Es un control gerencial cuyas funciones son la medición y evaluación de la efectividad de otros controles". INSTITUTO DE CONTADORES INTERNOS.
- "La Auditoría Interna, al ser uno de los instrumentos principales de la Gerencia, se utiliza para inspeccionar el trabajo del Departamento de Contabilidad con el objeto de garantizar la corrección en el registro de las transacciones y en la presentación de los informes y estados de carácter financiero; o sea, afirmar los propósitos del control interno y en otros departamentos para supervisar el apego a las normas y procedimientos establecidos". JOAQUIN GOMEZ MORFIN.
- "La Auditoría Interna es el examen de los libros y registros de un negocio u organización, para verificar y reportar los hechos juzgados, su situación financiera y sus operaciones financieras, pero evaluadas por personal de la propia organización". ERICK L. KOHLER.

Como vemos, todos estos conceptos enfocan a la Auditoría Interna como una actividad de evaluación dentro de las organizaciones, destinada a la revisión y vigilancia sistemática de las operaciones contables, financieras y administrativas, con el propósito de promover la eficiencia en las operaciones.

3. OBJETIVOS

Con base en los conceptos de Auditoría Interna antes enunciados, se desprende que los objetivos principales de la Auditoría Interna son los siguientes:

Ayudar a la Dirección General y a los responsables de las operaciones a desempeñar eficientemente las funciones que tiene a su cargo proporcionándoles para ésto: análisis objetivos, evaluaciones y recomendaciones sobre la confiabilidad y la integridad de los reportes y registros de las operaciones, así también de como se han aplicado las políticas establecidas y si existen controles adecuados, para con esto hacer los comentarios pertinentes relativos a la actividad que se revise.

De este objetivo general, se desprenden objetivos específicos que son los siguientes:

- a. Revisar y evaluar el grado de razonabilidad y la aplicación correcta de las operaciones en los registros contables, financieros y de operación.
- b. Precisar hasta qué grado se ejecutan o cumplen las políticas, planes y procedimientos establecidos.
- c. Cerciorarse en qué grado los activos de la compañía se encuentran registrados en la contabilidad y protegidos contra cualquier clase de siniestro.
- d. Asegurarse que la información conformada en la organización sea confiable y oportuna.
- e. Evaluar el cumplimiento de las funciones asignadas a cada una de las áreas que conforman la organización.

4. CONTROL INTERNO

El examen de control interno es uno de los pilares para llevar a cabo la Auditoría Interna, pues uno de sus objetivos principales es precisamente el Control Interno como un medio para proporcionar a la empresa información segura y concreta según dicen las normas de Auditoría; entonces es lógico que los auditores internos que buscan información confiable, acudan al examen del Control Interno.

Otro objetivo muy importante es procesar que el Control Interno dé a la empresa una protección patrimonial. Dicho esto en otras palabras, cuando se tiene la estructura de Control Interno se logra por un lado información confiable, y por otro lado integridad y seguridad en los bienes de la empresa.

Con estos dos objetivos de Control Interno, resulta natural la unión entre la función de Auditoría Interna y el mecanismo del Control Interno.

Las definiciones que han venido dando los autores en diferentes épocas sobre el significado del Control Interno se han ido modificando dado el desarrollo de las empresas. Actualmente el Instituto Mexicano de Contadores Públicos reconociendo la definición que sobre Control Interno da el Instituto Americano de Contadores, que nos indica en el boletín No. 5:

"El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de-

eficiencia en las operaciones y la adhesión de las políticas prescritas por la Dirección".

De acuerdo con la definición anterior, deducimos que el propósito u objetivo principal del Control Interno es el cumplimiento con las políticas y planes establecidos por la administración. El canal de comunicación por el cual se establecen esas políticas es el Manual Administrativo Contable que debe indicar en forma genérica el camino a seguir para lograr las metas trazadas por la Administración.

Otros objetivos del Control Interno que podemos considerar secundarios, serían los siguientes:

- a. Proteger los activos o bienes de la empresa; es decir, que ya establecidas las bases del primer objetivo, se deben cuidar los recursos de la entidad con el fin de asegurar que se logre el propósito establecido.
- b. Promover tanto la eficiencia del personal como la eficacia de las operaciones por medio de condiciones de trabajo favorables y de sistemas adecuados, el personal buscará la forma de desarrollar mejor su empleo.
- c. Obtención de información oportuna, correcta y segura. El equilibrio que guarden los tres primeros objetivos permitirá una información financiera-económica veraz y oportuna.

De acuerdo con lo anterior, se pueden analizar los elementos del Control Interno en los cuatro siguientes:

- ORGANIZACION
- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
- PERSONAL
- SUPERVISION

ORGANIZACION.- La estructura de organización constituye la base en que descansa un sistema de Control Interno. El Doctor Jesús A. Velasco describe a la organización como "un -- elemento de la administración que tiene por objeto el agrupar e identificar las tareas y trabajo a desarrollarse dentro de la empresa, a través de definir y delegar la responsabilidad y autoridad adecuada a todos los miembros que la integran, estableciendo una cadena de mando y los más apropiados canales de comunicación, todo esto estructurado y en caminado hacia la obtención de los objetivos de la empresa- en la forma más eficiente y con el mínimo esfuerzo.

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.- John H. Aslet define a los sistemas y procedimientos como "el sentido común organizado";- o sea que, para llevar a cabo el plan de organización en -- forma eficiente, deben establecerse sistemas y procedimientos de control que vayan acordes a los planes que se quie-- ren lograr. Por lo tanto, es necesario establecer manuales de procedimientos que comprendan principalmente las instrucc-- ciones sobre las funciones dadas, generales y específicas, - la asignación de responsabilidades, la división de labores- y los métodos empleados por la empresa para simplificar las operaciones y propiciar el control facilitando el conoci-- miento general de como opera la empresa.

PERSONAL.- Lo efectivo que sea un sistema de Control Inter- no dependerá en gran parte del personal, ya que no sólo basta que se cuente con una organización sólida y procedimientos adecuados para que la empresa logre sus objetivos, sino que es necesario contar con un personal moral, capaz y en-- trenado el cual comprenderá mejor sus funciones y responsa- bilidades.

SUPERVISION.- Es necesaria la constante vigilancia de los- anteriores elementos del Control Interno, pues cuando éstos

son descuidados pueden ocasionar que algunas medidas de con trol resulten inútiles. Generalmente sucede que la toma de decisiones de operación por parte de funcionarios depende - del criterio personal, el cual puede interpretarse en forma distinta; por esta situación, es necesario que se ejerza -- una revisión de los demás elementos del Control Interno para determinar si es que no se han desviado de las políticas prescritas por la Dirección.

5. RELACION DE LA AUDITORIA INTERNA CON LA OPERACIONAL

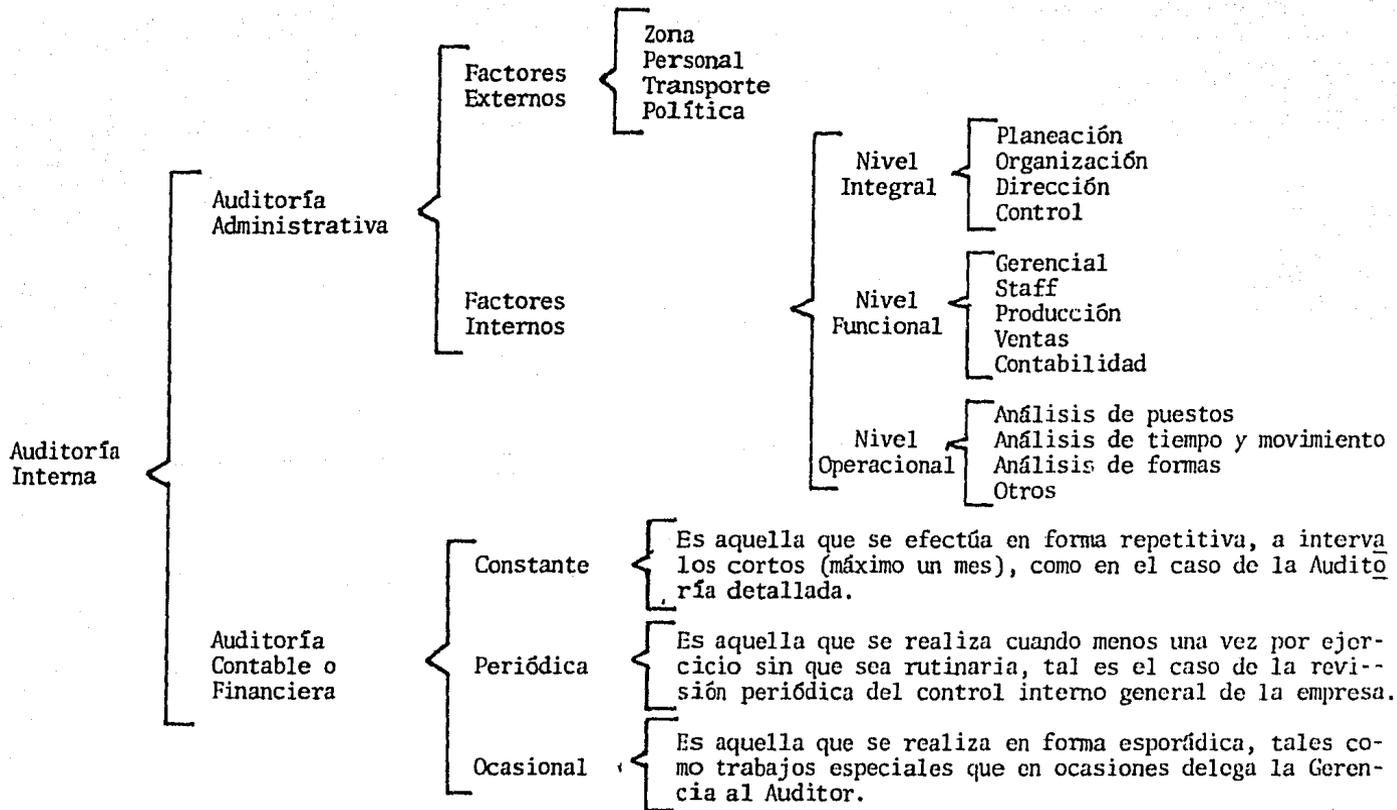
Decir Auditoría Interna no es lo mismo que Auditoría en general. Tradicionalmente a la Auditoría Interna se le ha -- considerado como un proceso eminentemente contable y fi-- nanciero. Más bien consiste en un gran porcentaje, de in-- vestigaciones y consideraciones de tal naturaleza, que per-- miten realizar un análisis crítico de las operaciones que - se están revisando.

Afortunadamente, cada día tiene más aceptación la idea de < que la actividad de Auditoría Interna no está restringida a las áreas financieras y fiscales.

La Auditoría Operacional representa una extensión necesaria del trabajo del Auditor Interno, enfocándola a la revisión y evaluación de los controles en áreas de operación, porque es aquí donde se pone en juego todos los intereses más va-- riosos de la empresa y se toman las decisiones más importan-- tes que pueden afectar la existencia de la misma.

En el cuadro No. 1, se puede apreciar que el ámbito de la < Auditoría Interna no se circunscribe exclusivamente a la es-- fera contable o financiera, sino que alcanza el aspecto ad-- ministrativo en diversos niveles y con mayor énfasis al as-- pecto operacional, mismo que en la actualidad se ha consti-- tuido en el enfoque más importante de esta función debido a que ahí se encuentra el campo en el que se debe promover la eficiencia en el desarrollo de las actividades de la empre-- sa, traduciéndose en utilidades para la misma.

CUADRO No. 1 *



* Introducción a la Auditoría Interna
 C.P. Salvador Obieta
 C.P. José Luis Castillo

CAPITULO II

METODOLOGIA DE LA AUDITORIA INTERNA OPERACIONAL

METODOLOGIA DE LA AUDITORIA INTERNA OPERACIONAL

1. DIVERSOS TIPOS DE AUDITORIA Y SUS DEFINICIONES

En este punto mencionaré los diversos tipos de Auditorías, así como sus definiciones, hasta llegar a la Auditoría Interna Operacional que nos ocupa en este trabajo.

- "La Auditoría Financiera es el examen de los Estados Financieros de una entidad económica, cuyo objetivo final será el de dar un dictamen en el que se haga constar -- que dichos Estados Financieros presentan razonablemente la situación financiera y los resultados de las operaciones de la empresa de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados". NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA DEL INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C.
- "La Auditoría Interna es el examen de los libros y registros de un negocio u organización, para verificar y reportar los hechos juzgados, su situación financiera y sus operaciones financieras, pero valuados por personal de la propia organización". VICTOR Z. BRINK.
- "La Auditoría Analítica es una técnica o sistema práctico de Auditoría haciendo pruebas de la corriente o flujo de una operación". SKINNER & ANDERSON.
- "La Auditoría Administrativa es un examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa económica, como una división o departamento, respecto a sus planes y objetivos, métodos y controles, su forma de operación y sus recursos físicos y humanos". WILLIAM P. LEONARD.

- "La Auditoría Operativa es el servicio adicional que -- presta el Contador Público en carácter de auditor externo cuando, coordinadamente con el examen de 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 considera adecuadas". COMISION DE-AUDITORIA OPFRACIONAL DEL INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS. 1972.

- "La Auditoría Operacional es el servicio que presta el Contador Público cuando examina ciertos aspectos admi--nistrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad". COMISION DE AUDITORIA OPERACIONAL DEL INSTITUTO MEXICA-NO DE CONTADORES PUBLICOS. 1982.

Independientemente del nombre con que se le designe, vemos que el objetivo básico de la Auditoría Operacional es el de promover la eficiencia operativa de la entidad, a través de la presentación de recomendaciones.

Intentando unificar criterios, se puede concluir que la Auditoría Interna Operacional consiste en la revisión de las áreas de operación de una empresa o institución para determinar si se está operando al máximo de eficiencia y con el mínimo costo, para obtener mayor productividad.

2. OBJETIVOS

El objetivo fundamental de la Auditoría Interna Operacional se cumple al presentar recomendaciones que tiendan a incrementar la eficiencia de las entidades a que se practique.

La consecución de este objetivo se logrará cuando se analice, evalúe y recomiende con aspectos relacionados con:

- a. Lo adecuado de la estructura de control de una fase operacional.
- b. Control departamental de sus operaciones en relación -- con:
 - Políticas generales de la empresa.
 - Procedimientos establecidos.
 - Relaciones con otros departamentos.
 - Requerimientos financieros y contables.

Con lo anterior, debemos entender que los esfuerzos de la Auditoría Interna Operacional se orientarán hacia:

- Obtención de mayores utilidades.
- Fortalecer el control sobre el uso de los recursos de la compañía.
- Colaborar con el logro del resto de los objetivos de la empresa.
- Eficiencia con que se realiza una función.

Para determinar el objetivo de la Auditoría Interna Operacional en cada función sujeta a estudio, el auditor deberá realizar previamente una evaluación de dicha función, con -

el objeto de basar las conclusiones a que haya lugar, pues cada función tiene objetivos particulares.

La valuación de la eficiencia de una función, será a juicio y criterio del auditor, quien para emitir una opinión deberá tomar en cuenta las condiciones y características especiales de la empresa.

El modo de medir el cumplimiento de una función, es por medio de la elaboración de estándares y comparar con éstos, - los resultados obtenidos en la revisión, con el objeto de - tener una base que sirva para fundamentar las opiniones y - los juicios emitidos por el auditor.

3. PRINCIPALES AREAS DE ACCION DE LA AUDITORIA INTERNA OPERACIONAL

Independientemente del tipo de empresa que se trate, podemos mencionar como principales áreas de acción de la Auditoría Operacional las siguientes:

a. COMPRAS.

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.

Las compras constituyen una operación de primordial importancia dentro de las empresas. El costo y abastecimiento de los artículos que se adquieren para su reventa o su transformación es factor determinante en los resultados económicos de la empresa, por la influencia -- que suelen tener en el costo real.

b. VENTAS.

La operación de ventas es el conjunto de actividades -- que realiza una empresa para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, atendiendo al mismo tiempo -- sus objetivos económicos.

Las ventas constituyen una operación de vital importancia en las empresas, en virtud de que producen los ingresos y permiten cristalizar su objetivo. Su influencia en los resultados que se obtienen es determinante, -- pues son el elemento natural de que se dispone para hacer frente a los costos y gastos totales que se efectúan para llevar a cabo las operaciones de la empresa.

c. COBRANZAS

La operación de cobranzas es el conjunto de actividades que realiza una empresa en la recuperación del precio de los productos o servicios que fueron proporcionados a sus clientes mediante el uso de su crédito. La operación de cobranzas incluye la coordinación con los objetivos, políticas y actividades de la operación de otorgamiento de crédito.

d. OTORGAMIENTO DE CREDITO

La operación de otorgamiento de crédito es 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.

e. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

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 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 importancia de los Recursos Humanos de una empresa es primordial ya que garantiza o pone en peligro su futuro desarrollo, el capital financiero y los demás recursos materiales poco significan estando ausentes los Recursos Humanos necesarios para producir la riqueza que se espera de toda empresa.

f. ADMINISTRACION DE INVENTARIOS

La Administración de Inventarios es el conjunto de actividades que desarrollan los gerentes de una empresa para asegurar las existencias (materia prima, materiales, suministros, productos semielaborados y terminados) para producción y/o venta en la cantidad, calidad y oportunidad necesarias, a costos óptimos.

Generalmente, los inventarios representan uno de los activos más importantes de una empresa industrial o comercial y son un factor determinante en la consecución de los objetivos y resultados económicos de la misma.

g. NOMINA DE SUELDOS

Comprende el control del trabajo realizado por el personal y el pago del mismo.

h. PRODUCCION

Comprende la transformación de las materias primas en productos terminados.

i. CENTRO DE PROCESO ELECTRONICO DE DATOS

Un Centro de Proceso Electrónico de Datos es la unidad organizacional dentro de una empresa de 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 Proceso - Electrónico de Datos como una herramienta de proceso.

j. RECEPCION DE MATERIALES

Es la etapa intermedia entre el ciclo de trámites que se inician con la requisición de compra y finaliza con la satisfacción del producto entregado (a la persona o departamento solicitante):

La operación de Recepción de Materiales es vital, ya que cualquier deficiencia en la operación de recepción puede tener como consecuencia:

- Paralización de la producción (en caso de escases).
- Sobreprovisión en inventarios (obviamente es capital); en caso de compras por volumen.
- Gastos de almacenaje.
- Carga excesiva de trabajo.
- Aumento de pasivo, etc...

Hay otras áreas sujetas a revisión por parte de la Auditoría Interna Operacional, como son:

- Distribución
- Desperdicios
- Control de Calidad
- Publicidad
- Impuestos
- Presupuestos
- Activos Fijos
- Finanzas
- Contabilidad

4. DESCRIPCION

En la metodología de la Auditoría Interna Operacional hay - incógnitas como: ¿Qué hacer para efectuar la Auditoría Interna Operacional? ¿Por donde empezamos? ¿Debemos de dejar al criterio del auditor el aspecto relativo al inicio?

En forma estricta no es posible darle una metodología, orden jerárquico y clasificado para desarrollar la Auditoría Interna Operacional, pues en la práctica se atacan simultáneamente varios aspectos.

Desde luego, hay un método para hacer las cosas; un orden, si bien es necesario enfatizar que lo principal radica en la actitud del auditor, el deseo de promover la eficiencia y la eficacia en los controles operacionales de los departamentos operativos. Se considera necesario enunciar algunos aspectos de carácter general que orienten la labor del Auditor Operacional.

A continuación señalaremos las medidas de referencia más -- adecuadas para establecer un plan de acción:

a. Jerarquización de actividades:

- Entradas y salidas de dinero y mercancía.
- Bajas utilidades y reducidos porcentajes de reditua bilidad.
- Funciones críticas para el éxito de la empresa.
- Nuevas divisiones creadas o compañías compradas.
- Solicitud específica de la alta gerencia.
- Areas-problema identificadas en auditorías previas.
- Seguimiento y continuidad de auditorías pasadas.

- Funciones nunca antes auditadas.
- Aprovechar el talento y experiencia de los auditores.

b. Actitud mental adicional a la metodología.

Es necesaria una actitud mental de constante búsqueda - en todos los ámbitos de la empresa, de buscar oportunidades para aumentar la eficiencia y la eficacia en los controles operacionales y en el desarrollo mismo de las operaciones.

c. Principio de la revisión operacional.

La intención de la Auditoría Interna Operacional es la revisión precisamente de las operaciones y no de las -- personas, políticas o departamentos involucrados; esto permite juzgar las operaciones con imparcialidad y evaluar las características de las personas que la efectúan. La idea básica es no tener como objetivo el juzgar a las personas, aunque esto puede ser una consecuencia de la revisión efectuada.

d. Metodología de la Investigación.

Para realizar y planear adecuadamente una auditoría operacional se deberán efectuar los pasos que se enunciarán en los siguientes puntos:

4.1 FAMILIARIZACION

La familiarización consiste en aprender de la administración operacional:

- a. Cuáles son los objetivos del departamento.

- b. Cómo trabaja para lograrlos.
- c. Cómo determina los resultados.

En este proceso, el auditor debe saber escuchar, -- animando al jefe del departamento operativo a que le comunique sus planes y problemas. Una vez que el auditor conoce los objetivos y problemas, pasa a familiarizarse con los controles establecidos como sigue:

- Estructura de la Organización. (Líneas de auto ridad y responsabilidad; relación con otros departamentos).
- Revisión de políticas y procedimientos (que es lo que tienen que hacer los empleados, como deben hacerlo, quienes son los responsables, a -- quien se informa, etc...).

Si no existieran las políticas y procedimientos escritos, el auditor deberá informarse con el responsable del área los estándares que controlan las actividades que se están revisando.

- Estándares para medir desempeños y los resultados (como supervisan los jefes de departamento y como miden los resultados).
- Reportes. Habrá que ver si se describe correctamente el desarrollo de las operaciones, si son rápidos, claros, concisos y completos; aquí es necesario que el auditor visite el departamento operativo y hacer entrevistas a los responsables.

4.2 ANALISIS PRELIMINAR

El análisis preliminar corresponderá a una función y al área en que ésta se lleva a cabo, en donde el auditor entrevista algunas personas con el fin de obtener algunos datos básicos relacionados con la misma función y área. Buscará clasificar los datos informativos; tendrá la certeza de que la persona entrevistada conozca aquello de que está hablando.

Puede ser que la tarea que desempeñe el auditor involucre varias funciones y un número de áreas que exija observaciones detalladas. Depende del volumen y dimensión del trabajo de cada función que el auditor lleve a efecto un estudio a fondo de la misma. Podría darse el caso de que se tuviera que hacer algunas investigaciones preliminares antes de dar principio a la Auditoría misma.

En resumen, el análisis preliminar consiste en el estudio de datos de operación internos, tales como estadísticas de producción, rotación de personal, estadísticas de ventas por artículos, zonas o responsables, etc..., con el fin de determinar el alcance y los objetivos de la Auditoría.

4.3 DIAGNOSTICO PRELIMINAR

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

4.4 SELECCION DE OPERACIONES A EXAMINAR

Las operaciones a examinar deben seleccionarse en función a su importancia y procurando que sean aquellas que por sus características ofrezcan mayores posibilidades de mejoría en la empresa. Esta selección que debe hacerse conjuntamente con los funcionarios apropiados, es conveniente que considere las posibilidades de obtener a corto plazo resultados positivos de la Auditoría Operacional practicada.

4.5 EJECUCION

El objetivo de la ejecución es que mediante el uso de cuestionarios, programas de trabajo, manuales de procedimientos, cuadros, estadísticas y otros papeles de trabajo, se logra la identificación precisa de los problemas detectados.

Una parte muy importante en la ejecución del trabajo es la elaboración de diagramas de flujo, que frecuentemente son instrumentos muy útiles para detectar deficiencias en los controles operacionales.

4.6 RESUMEN DE PROBLEMAS DETECTADOS

Es la reclasificación de los principales descubrimientos que indiquen una deficiencia en los controles operacionales o representen oportunidades de disminuir costos o aumentar eficiencia.

El objeto de esta etapa es cuantificar el efecto de los problemas, precisar sus consecuencias, establecer las posibles causas de ellos y, en su caso, pro

poner las medidas correctivas que deban aplicarse.

4.7 DISCUSION PREVIA DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS

Con la discusión previa se logra aprovechar la experiencia del personal de la empresa. Mediante una entrevista se pueden evitar errores de apreciación o interpretación; es necesario saber de antemano -- que clase de información se desea obtener y para -- ello formular preguntas concretas. Para asegurar la información que se requiere, hay que saber escoger el personal adecuado que se va a entrevistar. Hay que notificar oportunamente a la persona o personas que se van a entrevistar, el momento y sitio de la entrevista, así como los asuntos a tratar para que tengan preparados los informes, registros y otros datos que sean necesarios y convenientes.

La entrevista se realizará de un modo informal, utilizando el canal o autoridad apropiada; el auditor, al iniciar la entrevista, deberá establecer con mayor cuidado que es lo que pretende y señalar que desea una información específica y la recopilación de los datos permanentes que le puedan llevar a feliz término su trabajo. También agregará que recibirá toda clase de opiniones y sugerencias, siempre y -- cuando estén respaldadas por hechos ciertos y argumentos valederos.

En resumen, el efectuar entrevistas con los responsables de áreas nos proporciona la información real de qué es lo que se hace, cómo se hace, cuándo se hace y quién lo hace, permitiéndonos saber si se opera de acuerdo con los instructivos y manuales de

operación, y si cumplen con los objetivos predeterminados.

4.8 DIAGNOSTICO

Es el informe sobre la Auditoría Interna Operacional; es el producto terminado del trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conocen los funcionarios de la empresa. Pero, ¿porqué se le ha dado el nombre de Diagnóstico al informe de Auditoría Interna Operacional?

En primer término, el diagnóstico de la Auditoría Interna Operacional no tiene la finalidad de emitir un dictamen, ni es posible darle tal alcance. En segundo término, no es lógico presentar como resultado final una opinión tipo dictamen sobre los Estados Financieros, sobre el grado de eficiencia existente en la empresa.

Dadas las características de la Auditoría Interna Operacional, el informe debe tener la naturaleza equivalente a un diagnóstico, en el cual se plasmen los hallazgos derivados del trabajo, relacionados con la eficiencia operacional y el efecto y las consecuencias de los problemas detectados.

Es necesario que el diagnóstico siempre se presente objetivamente, señalando específicamente los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la empresa y con los controles operacionales establecidos, lo que coincide fundamentalmente con la finalidad del examen realizado.

Para que la Auditoría Interna Operacional sea real-

mente útil a la empresa, el informe debe ser ágil y encaminado siempre a la acción. Además cuando sea posible debe cuantificarse el efecto de los problemas existentes y de los posibles cambios.

4.9 RECOMENDACIONES

El auditor operacional una vez que ha identificado la desviación, cuantificado su efecto, así como sus posibles consecuencias, debe dar, las posibles recomendaciones.

Los hombres de negocios aceptan la involucración -- del auditor con una limitante que es no perder de vista sobre que se opina; en otras palabras, si se aplica la técnica correspondiente combinada con el enfoque gerencial; la recomendación será válida --- cuando se habla de:

- a. Lo adecuado de la estructura del control en el departamento operativo examinado.
- b. La validez del control departamental en relación a:
 - Políticas generales de la compañía.
 - Relaciones con otros departamentos.
 - Necesidades de la gerencia.
 - Asuntos contables y financieros.

Ahora bien, las recomendaciones que el auditor interno operacional presente en su informe, serán la culminación del trabajo desarrollado, por lo que de

berá tener especial cuidado al formularlas; éstas - deberán reunir los requisitos propios de la redac- ción y sobre todo, contendrán con claridad las medi- das que se deberán tomar para aliviar el hecho que- se está reportando como incorrecto o como sujeto a- modificación. Por lo mismo, cada recomendación de- berá estar basada en un hecho determinado, el cual- estará debidamente presentado en el Informe de la - Auditoría Interna Operacional.

Cuando la ejecución de la recomendación deba llevar- se a cabo por un departamento diferente al auditado, el auditor lo mencionará en la recomendación. Sin- embargo, en la contestación al informe, será el de- partamento que fue revisado el que informará sobre- la acción que aquél departamento va a tomar respec- to de la recomendación.

Lo anterior se justifica tomando en cuenta que es el departamento auditado el responsable de velar por - las situaciones que le afecten y que esta operación le dará oportunidad de tratar con otros departamen- tos, los problemas que le afectan en común y asegu- rar un mayor éxito a las medidas que de mutuo acuer- do decidan tomar.

En los casos en que las recomendaciones del auditor incluyan la de implantar o modificar un procedimien- to determinado, será el departamento de Métodos y - Procedimientos el encargado de llevar a cabo dicha- tarea; sin embargo, el auditor deberá construir la- recomendación en forma tal, que sea el responsable- máximo del sector auditado el encargado de solici- tar la intervención de aquél departamento.

Cuando se hace mención del departamento de Métodos y Procedimientos, se entiende que se aplicará a las empresas que cuentan con dicho departamento o aquellas que tengan un departamento específico con la responsabilidad de crear o modificar los procedimientos e instructivos de la empresa.

Sin embargo, las empresas que carezcan de departamento específico para aquellas labores, delegarán esta responsabilidad en cada uno de los departamentos afectados. No se deberá dejar al mismo departamento de Auditoría Interna, la responsabilidad de llevar a cabo dicha tarea por la forma en que se vería afectada su dependencia de criterio.

Al finalizar el desarrollo del trabajo, el auditor interno puede medir la importancia de los hechos que él ha juzgado sujetos a modificación y de acuerdo con su importancia, el propio auditor podrá emitir sus recomendaciones de la siguiente manera, tomando en cuenta que lo juzgado como de máxima importancia será incluido en el Informe de Auditoría.

- | | |
|-----------------|---------------------------------|
| | a. Reporte de Auditoría Interna |
| 1. Escritas | b. Carta |
| | c. Memorándum |
| Recomendaciones | |
| | a. Juntas |
| 2. Verbales | b. Telefonemas |
| | c. Durante la revisión |

El objetivo de la clasificación anterior, es evitar que la calidad del Informe de Auditoría Interna Operacional se disminuya al contener situaciones que ca

recen de importancia; o sea que ésta es tan insignificante, que a juicio del auditor interno no merezca incluirse en el informe que se dirige a la Gerencia General de la empresa.

4.10 EJEMPLIFICACION DEL METODO *

Cualquier intento de establecer una metodología tiene el carácter de orientación o sugerencia, de tal suerte que lo podemos manifestar de la siguiente forma:

- Familiarización

Con las operaciones que se realizan; para que permita conocer la estructura, organización, objetivos, políticas, sistemas y procedimientos de la empresa en términos generales.

- Análisis preliminar

Visita que permita observar como se efectúan las operaciones y estar en posibilidades de detectar pistas de posibles problemas.

* Información obtenida de:

- El Sentido Contable Actual
Revista mensual E.S.C.A.
- Memoria del III Simposium Nacional sobre Auditoría Interna Operacional
C.P. Manuel Rodríguez

- Análisis financiero

Ayuda como orientador en la formulación de juicios que permiten formarse una opinión de las cifras manifestadas en los Estados Financieros y obtener indicios de áreas-problema.

- Información

Entrevistas con funcionarios responsables de la ejecución de las operaciones más importantes.

- Formas de operación en funcionamiento

Cuestionario narrativo y/o diagramación.

- Depuración

Selección y meditación sobre los datos proporcionados.

- Examen

Con el objeto de verificar la información proporcionada, así como los indicios detectados en etapas anteriores.

- Verificación

Incluye el programa de trabajo, procedimientos, elaboración de papeles de trabajo, comparación de cuadros específicos.

- Diagnóstico

Es un memorandum de reconocimiento específico, - en el que se plantean los principales indicios de hallazgos.

- **Recapitulación**

Reflexión sobre los hallazgos detectados, previa comunicación con los interesados: determinando causa, cuantificar el efecto, consecuencias, -- opiniones, criterios, etc...

- **Discusión**

Con los jefes inmediatos de los interesados, para aprovechar la experiencia del ejecutivo.

- **Desarrollo**

Es el Informe de la Auditoría Interna Operacional.

CAPITULO I I I

DESARROLLO DE LA AUDITORIA INTERNA OPERACIONAL

DESARROLLO DE LA AUDITORIA INTERNA OPERACIONAL

1. OBJETIVOS

El objetivo de la Auditoría Interna Operacional es determinar si la función o actividad bajo examen podría operar en forma más eficiente, económica y eficaz. Esto significa -- que el auditor operacional siempre debe buscar formas más -- rápidas, más económicas y mejores de hacer las cosas.

El desarrollo de la Auditoría Interna Operacional comprende un examen a fondo donde se pone a prueba la efectividad de los controles y los procedimientos del organismo, donde se exploran y analizan los problemas; y donde se desarrollan -- las observaciones de auditoría hasta el punto en que se pue -- de demostrar de manera convincente el significado de los -- problemas e identificar las condiciones constantes de los -- mismos.

2. TECNICAS

La Comisión de Procedimientos de Auditoría, en su boletín - No. 2, dice que para obtener la información necesaria y cerciorarse de la autenticidad de los Estados Financieros, se - deben observar ciertas reglas o métodos de investigación que serán las bases de una opinión. Dichos métodos son las técnicas de Auditoría.

En ocasiones, no será posible que el auditor obtenga los suficientes elementos de juicio y convicción por medio de la aplicación de una sola técnica, por lo que tendrá que recurrir a la aplicación de dos o más de ellas para alcanzar la satisfacción de la prueba realizada.

Dichas técnicas no sólo son utilizables en la Auditoría de Estados Financieros, sino también pueden y deben ser utilizadas por la Auditoría Operacional. Estas técnicas son:

a. Estudio General

Es la apreciación que el auditor hace de la fisonomía y características generales de la empresa, sus financieros y los elementos de ambos y de las partes im--portantes, significativas o extraordinarias, que puedan reclamar atención especial.

Cambiando este criterio a un enfoque operativo, se po--dría definir la técnica como la apreciación que el auditor hace del perfil de la empresa; si una oficina está-cumpliendo con sus funciones, así como si la misma pro- porciona oportunamente los datos e informes que deben - emanar de ella; en caso de que no sea así, el auditor - hará las recomendaciones necesarias para que la oficina

cumpla con su cometido, para lo cual se precisarán los trabajos a desarrollar en orden de prioridad.

Con los datos que se obtengan del estudio general podremos situar debidamente el problema, así como precisar los factores del mismo. Una de las formas de obtener mejores resultados de esta técnica es entrevistando a los encargados de los niveles de supervisión más altos; con esta técnica se tratará de precisar:

1. Los problemas que requieren atención especial desde el punto de vista de control.
2. Circunstancias especiales que originen el gasto inútil (desperdicio).
3. Las circunstancias que dificulten el control, el cumplimiento de las políticas, etc... Igual que en la Auditoría de Estados Financieros, se requiere fundamentalmente el juicio del profesional experimentado. El estudio general puede realizarse mediante el examen de las gráficas de flujo, lectura de los informes, etc...

b. Análisis

La acción de analizar implica la descomposición de un todo en partes, en Auditoría Contable: ésto se aplica al análisis de saldos y el análisis de movimientos de cuentas; esta técnica se puede aplicar a la Auditoría Operacional cuando se hable de análisis de flujos, de movimientos de operaciones, de análisis de puestos, análisis de tiempos de desarrollo, de operaciones, etc...

c. Inspección

La inspección considerada como técnica de Auditoría Contable o Financiera, implica que el auditor tiene necesidad de examinar físicamente los bienes materiales o documentos que amparan el activo o la operación. Si aplicamos este criterio al aspecto operativo, se referiría - al examen físico de los bienes o documentos que amparen o controlen el desarrollo de las operaciones normales - del negocio.

d. Confirmación

Es cerciorarse de la autenticidad de los activos u operaciones a través de una persona independiente a la entidad que se está examinando, que interviene y conoce - la naturaleza de la operación sujeta a confirmación.

Un ejemplo puede ser: las solicitudes de confirmación - de saldos. Si lo enfocamos al aspecto operativo, podrá ser cuando se deseara confirmar que los envíos de mercancía a clientes se realicen en las condiciones estipuladas en los convenios o pedidos hechos por ellos.

e. Investigación

Consiste en la obtención de información de parte de funcionarios y empleados de la propia empresa, que puede - ser sobre aspectos contables o financieros o sobre aspectos administrativos y operacionales.

f. Declaraciones o certificaciones

Es la ratificación por escrito de parte de los funciona

rios de la empresa de lo obtenido en la investigación y como en el caso del punto anterior, opera en ambos sentidos.

g. Observación

Con esta técnica, el auditor se cerciora de ciertos hechos y circunstancias, principalmente relativos a la forma como las operaciones se realizan. Considerando el término operaciones para Auditoría Contable a las transacciones contables financieras y registro; y para efectos operacionales, a las operaciones en sí.

h. Cálculo

Lo mismo se utilizan las matemáticas para revisar, evaluar y asegurarse de la exactitud de las cifras contables, que para evaluar, revisar y cerciorarse de los tiempos, cantidades y demás elementos que integran cualquier operación del negocio.

En conclusión, se puede decir que las técnicas antes citadas son 100 por ciento aplicables a cualquier tipo de auditoría y en particular a la Auditoría de Operaciones.

Ahora bien, para la Auditoría Interna Operacional existen además técnicas especializadas que mencionamos a continuación:

2.1 CUESTIONARIOS ADMINISTRATIVOS Y DE CONTROL OPERACIONAL

Los cuestionarios son listas de preguntas que pretenden cubrir los puntos principales que es necesario estudiar, y pueden ser de dos tipos:

I. Cuestionario de Control Interno

Tratan sobre los antecedentes y generalidades del Control Interno ejercido en la empresa a través de sus elementos. En la Auditoría Operacional es usual utilizar este tipo de cuestionarios en la primera etapa del desarrollo de la misma, o sea, en la de recopilación de la información en su primer punto que se refiere a las entrevistas; éste es el motivo por el que se le conoce también con el nombre de Auditoría de Control Interno.

II. Cuestionarios sobre Campos de Operación

Estos cuestionarios contienen conocimientos específicos de las operaciones que se elaboran en los distintos renglones que componen los Estados Financieros. Al hacer uso de este cuestionario deberá tomarse en cuenta al anterior; es decir, al revisar la información proporcionada en las entrevistas. El auditor hará observaciones, análisis, gráficas y, en general, utilizará las técnicas necesarias para formular el procedimiento apropiado para conocer en detalle el funcionamiento de las operaciones.

Los cuestionarios de Control Operacional deben tener las siguientes características:

1. Podrán ser formulados tendiendo a obtener una contestación afirmativa o negativa, en tal forma que las negativas representen excepciones.
2. Todas las preguntas del cuestionario deben ser-

contestadas de modo que se hagan constar las -- que no sean aplicables.

3. Los cuestionarios de tendencia administrativa - formulados en base al proceso administrativo de ben ser comunes a cualquier unidad que se exami ne.
4. Los cuestionarios referentes a aspectos técni--cos deben ser elaborados en base a técnicas ade cuadas aplicables a la empresa, departamento o sección determinada.
5. Los cuestionarios deben serguir una secuencia - lógica de preguntas de modo que vayan confirmán dose al ser contestadas.

Por otra parte, debemos tener presente que en nues- tro medio existen pocos modelos de cuestionarios -- operativos aplicables a nuestro ambiente, por lo -- tanto habrá necesidad en una gran mayoría de casos- de "elaborarlos", acordes al tipo de negocio que se examina.

2. 1.1 EJEMPLO

RECEPCION DE MATERIALES

NOMBRE DE LA COMPAÑIA: _____
 AUDITORIA AL: _____
 RESUELTO POR: _____
 FECHA: _____

SI NO

1. ¿Las operaciones del Departamento de -
Recepción están separadas de otras fun-
ciones?
2. ¿Están perfectamente definidos los pun-
tos o áreas de recepción?
3. ¿Se exige que todos los materiales lle-
guen precisamente a dichos puntos?
4. ¿Está el área de recepción debidamente
protegida para el buen control de los-
materiales?
5. ¿Es notificado oportunamente el Depar-
tamento de Recepción de todas las Orde-
nes de Compra colocadas?
6. ¿Están pre-numeradas las formas de Re-
cepción de materiales?
7. ¿Son registrados todos los documentos?

SI NO

8. ¿Se prepara una nota de entrada para todos los artículos recibidos?
9. ¿Son firmadas las notas de entrada por la persona que recibe el embarque?
10. ¿Se envían copias de las notas de entrada directamente a "Cuentas por Pagar" u otros departamentos interesados?
11. ¿Son contados, pesados o medidos los materiales independientemente del dato que aparece en la remisión del proveedor?
12. ¿Son verificadas periódicamente las básculas y demás instrumentos de medición?
13. ¿Se notifican de inmediato a los departamentos de Cuentas por Pagar, Compras y Tráfico los faltantes, rechazos, etc.?
14. ¿Se encuentran los faltantes o sobrantes de materiales dentro de los límites razonables?
15. ¿Es adecuada la inspección de calidad para proteger los intereses de la compañía?
16. ¿Se elabora algún reporte escrito de la inspección de calidad, ya sea por separado o en los propios recibos de materiales?

SI NO

17. ¿Preven los procedimientos el caso de materiales recibidos no ordenados?
18. ¿Se reportan al Departamento de Tráfico las posibles quejas contra los ---- transportistas por pérdidas o daños en los materiales?
19. ¿Se hace a través del Departamento de Embarques la devolución de materiales rechazados?
20. ¿Aseguran los procedimientos el mínimo retraso en el manejo de documentos?
21. ¿En caso de materiales recibidos en lugares distintos a los autorizados, son verificados en cuanto a cantidad y calidad por personal del Departamento de Recepción e Inspección?
22. ¿Existe dentro del Departamento de Recepción e Inspección un empleado responsable del control y registro de faltantes, sobrantes, etc., así como variaciones en las especificaciones?
23. ¿Hay un empleado responsable de una segunda verificación en caso de diferencias?
24. ¿En casos de artículos sujetos a medición o inspección física, que procedimientos se siguen?

SI NO

25. ¿Que procedimientos se siguen con los materiales que no puedan ser identificados con alguna Orden de Compra?
26. ¿Que acción se toma cuando llegan los materiales en malas condiciones?
- a. ¿Se avisa inmediatamente a Compras?
- b. ¿Cómo se reporta?
- c. ¿Es devuelta inmediatamente al Proveedor o se espera a que el Departamento de Control de Calidad elabore su reporte de rechazo?
27. ¿Que se hace con los materiales que no cumplen con las especificaciones de la Orden de Compra?
28. ¿Se tiene algún control especial sobre los materiales muy valiosos o especialmente atractivos?
29. ¿Existen recepciones de materiales fuera del horario establecido?
30. ¿La descarga de los materiales se hace a mano?
31. ¿Con qué tipos de maquinaria de descarga cuenta el Departamento de Recepción?
32. ¿Ha existido daño en los materiales debido al tránsito de la operación?

- | | SI | NO |
|---|----|----|
| a. ¿Dónde? | | |
| b. ¿Cuándo? | | |
| c. ¿Es frecuente? | | |
| d. ¿Considera usted que esta situación
fué debida a: | | |
| d.1 Falta de preparación del per-
sonal encargado del manejo de
este material? | | |
| d.2 Falta de medios de transpor-
te adecuados? | | |
| d.3 Malas condiciones de los me-
dios de transporte del mate-
rial con los que se cuenta? | | |
| 33. ¿Se lleva un control específico sobre-
los envases retornables o vendibles? | | |

Es conveniente señalar que este Cuestionario de Control In-
terno es enunciativo y no limitativo.

2.2 ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS

El objeto del análisis de los Estados Financieros - es la obtención de suficientes elementos de juicio para apoyar las opiniones que se hayan formado con respecto a los detalles de la situación financiera y de la productividad de la empresa.

No es conveniente que los administradores se conformen con conocer únicamente los resultados que oportunamente aparezcan satisfactorios, sino que es necesario que la empresa cuente con un medio de medición que les sirva para determinar el progreso o retroceso de las operaciones. Esta técnica utilizada por el auditor de operaciones, sirve para que en el curso de su trabajo conozca si la empresa está teniendo éxito o no, y en su caso, como lo está logrando.

Existen varios métodos para la interpretación de las operaciones por medio del análisis, que son:

Métodos de análisis vertical

a. Reducción de Estados Financieros a por cientos (%)

Consiste en reducir a por cientos las cantidades contenidas en los Estados Financieros, para analizar las cifras y las relaciones entre éstas.

b. Razones simples

Su función se limita a servir de auxiliar para-

el estudio de cifras de los negocios, señalando sólo probables puntos débiles y facilitar la -- comprensión de dichas cifras.

c. Razones estándar

A la reducción del desperdicio coadyuva la fijación de metas por alcanzar. A estas metas se les designa con el término de Estándares y constituyen las medidas básicas de eficiencia. Por tanto, siendo las medidas Estándar un instrumento de control, no son en sí un fin, sino un medio para alcanzar un propósito: mayor eficiencia.

El método de razones estándar es la comparación de las medidas estándar con los resultados obtenidos en los Estados Financieros para precisar la proporción en que se logró la finalidad propuesta, y apreciar el grado de eficiencia alcanzado al operar la empresa con respecto a los estándares prefijados.

Las diferencias resultantes de la comparación de los datos actuales con las medidas básicas de eficiencia, representan las desviaciones de lo actual, de lo prefijado. Las desviaciones desfavorables de las medidas estándar significan deficiencias que necesariamente se traducen en desperdicios, y por tanto, en la disminución de las utilidades, por lo que es importante que se investiguen y se traten de corregir.

Métodos de análisis horizontal

El análisis horizontal es la comparación de las ci-

fras (estudios simultáneos de dos o más cifras para determinar sus puntos de igualdad o desigualdad).

a. Aumentos y disminuciones

En este método de análisis se comparan cifras - homogéneas correspondientes a dos o más fechas, o una misma clase de Estados Financieros, pertenecientes a diferentes períodos.

b. Tendencias

Es el estudio de la dirección del movimiento de las tendencias en varios años para hacer posible la estimación sobre bases adecuadas, de los probables cambios futuros en las empresas, y cómo y porqué las afectarán.

Este estudio es muy importante para lograr mayor éxito en los negocios, puesto que:

- El análisis de las cifras de un ejercicio no permite obtener una completa descripción de la posición de la empresa.
- Pone de manifiesto características relativas a la habilidad y honestidad de la administración.
- Hace patentes los cambios operados en la política administrativa.
- La administración actúa con conocimiento de causa.

c. Control del presupuesto

Es imperativo no sólo conocer la situación actual de la empresa, sino además, prever con la mayor probabilidad las situaciones futuras.

El mecanismo que proporciona estas previsiones y que hace posible la aparición de un plan, a través del cual se ejerza el control, es el Pre supuesto.

El Presupuesto es un mecanismo de control que comprende un programa financiero, estimado para las operaciones de un programa futuro. Establece un plan claramente definido mediante el cual se obtiene la coordinación de las diferentes actividades de los departamentos e influye poderosamente en la realización de las utilidades, -- que es la finalidad preponderante de toda empresa.

Los métodos de análisis horizontal son muy utilizados por el auditor de operaciones, ya que su experiencia adquirida en la revisión de secciones o departamentos similares a los que examinan, le dan a conocer por medio de comparación, si la empresa sigue un camino adecuado o no.

Los propósitos que pretende el auditor de operaciones al emplear esta técnica de análisis de los Estados Financieros son:

- Conocer el progreso o retroceso de las operaciones.
- Lograr elementos para la toma de decisiones.

- Determinar las tendencias de los departamentos o secciones problema.

Podemos considerar otros propósitos secundarios tales como conocer los problemas más comunes de las empresas; tal es el caso de la sobreinversión en inventarios, cuentas por cobrar, etc...

2.3 DIAGRAMAS DE FLUJO DE LAS OPERACIONES

Son aquellos que presentan por medio de gráficas, la secuencia de diferentes pasos de las operaciones a través de los sistemas en los departamentos operativos.

Cuando vamos a practicar una revisión a un departamento operativo se necesita conocer con detalle y en una forma práctica y completa, cuál es el flujo de la operación en sí, por qué secciones va pasando un producto, qué tipo de información se va generando, en qué departamento incluyendo a las personas que lo elaboran, etc...

Es conveniente utilizar un método uniforme de Diagramas de Flujo, ya que ofrece ventajas como las siguientes:

- Se obtiene información más fácil de estudiar.
- Se obtiene suficiente evidencia de las operaciones.
- Sirve de base para la supervisión.
- Se logran conclusiones y comentarios sobre las operaciones.

- Se evita la automatización del personal encargado de la Auditoría.
- Permite hacer comparaciones entre los procedimientos actuales y los que se proponen.

Esta técnica también presenta desventajas como:

- Si el auditor no cuenta con el conocimiento necesario para formular gráficas, se emplearía -- más tiempo del debido en su formulación y las gráficas pueden resultar confusas. Para estos efectos se pueden complementar estas gráficas con descripciones escritas correlativas.

Teniendo conocimientos de las ventajas y desventajas, es necesario enumerar ciertas reglas para la formulación de los Diagramas de Flujo:

- a. Es conveniente que la forma en que se detalla el flujo se haga indicando los departamentos o el personal que interviene en el mismo; éstos últimos deben ir separados por columnas verticales, y mostrar la división de funciones que existen en la empresa, lo cual ayuda a evaluarla y conocer el flujo de las operaciones anteriores.
- b. Es recomendable el uso de símbolos claros que muestren específicamente el trámite que ha seguido una operación con el objeto de evitar que las gráficas contengan explicaciones que ocuparían demasiado espacio al detallarlas.
- c. Es necesario que los símbolos utilizados en los documentos contengan sus iniciales; por ejemplo:

F = Factura, P = Pedido, NE = Nota de Entrada, etc... Cuando los documentos sean con original y copias, se señalará al documento con una "O"- y con números cada una de sus copias. Es necesario también que al calce de las gráficas se detalle la clave utilizada para cada documento.

- d. Las gráficas deben seguir un orden lógico, señalando claramente la continuidad de cada trámite y en especial cuando el documento o la información salga de los departamentos de la empresa.
- e. No debe cubrirse una operación demasiado amplia con una sola gráfica.
- f. Cualquier gráfica debe ser autosuficiente, y debe contener el flujo completo de la operación.

Las informaciones básicas que se exponen en todo -- Diagrama de Flujo son:

- Tipo de operaciones o trámites que integran el circuito, representados mediante símbolos adecuados.
- Sentido de circulación o flujo de la información.
- Areas de responsabilidad en donde se realiza cada operación o trámite.

Estas tres informaciones básicas pueden ser ampliadas con explicaciones adicionales, tales como volúmenes operativos, escalas jerárquicas que intervienen, etc..., y que permiten dimensionar el circuito que la representación gráfica muestra.

Los símbolos utilizados en los Diagramas de Flujo - tienen por objeto poner en evidencia el origen, proceso y destino de la información escrita y verbal - componente de un sistema. Existe una tendencia más generalizada a estandarizar los símbolos convencionales que representan elementos o situaciones co---rrientes (por ejemplo, un archivo de documentación).

Pueden utilizarse cuando sea conveniente, otros símbolos no convencionales, que no ofrezcan dificultades para el lector, si se define previamente que la naturaleza particular de algunos procesos así lo requieren. No obstante, los símbolos más comunes se han desarrollado de una manera tal que han llegado a constituir un lenguaje corriente entre los usua--rios.

2.3.1 PRINCIPIOS PARA LOS DIAGRAMAS DE FLUJO *

1. Un Diagrama de Flujo siempre se inicia con el símbolo de Departamento o Puesto.
2. El Diagrama de Flujo se elabora de arriba hacia abajo, de izquierda a derecha, siempre que sea posible.
3. Las líneas entre los símbolos, indican el sentido del flujo, por lo que no se presentan pala--

* Información obtenida de:

- Departamento de la Industria Militar.
- Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

bras tales como: envía, entrega o recibe; asimismo, no se utilizan flechas, con excepción de que se genere información o que el flujo vaya de abajo hacia arriba o de derecha a izquierda.

4. Las líneas indican el flujo y se conectan por la parte superior del siguiente símbolo, con excepción de lo que indica el principio No. 5.
5. Siempre que se genera información (un documento), se conecta la línea de flujo por un lado del símbolo.
6. Siempre que se genera información (un documento), se muestra el flujo de izquierda a derecha.
7. Cuando se genera información en base a un documento que viene dentro del flujo, se presenta la generación de información de izquierda a derecha, pero la línea que sale del documento generado, se dibuja de arriba hacia abajo y de derecha a izquierda para unirse con el documento que viene dentro del flujo y en base al cual se generó la información.
8. Un documento que fue generado en otro procedimiento pero que se obtiene información del mismo, no se integra al flujo pero sí se presenta. (Figura 1).
9. Un libro de registro o un control donde se registra información, no se integra al flujo pero sí se presenta. (Figura 2).
10. Un documento que se origina o se integra al flu

jo, siempre tiene un destino final, pudiendo -- ser archivo permanente, un puesto o departamento para que sea usado en otro procedimiento.

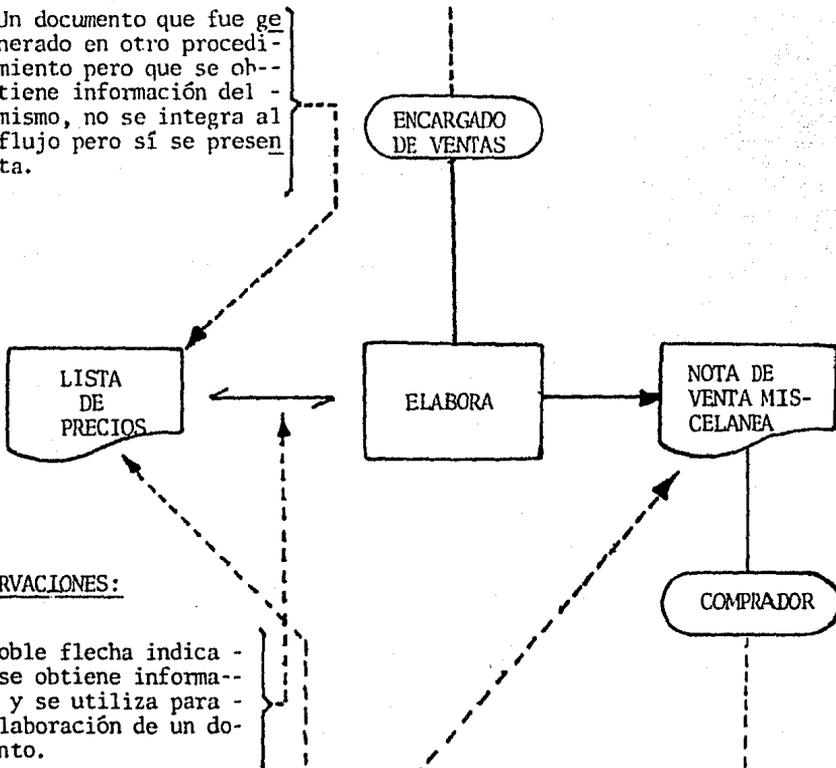
11. Un documento que se genera o se integra al flujo, se considera dentro del mismo, aún cuando - no se presenta, y saldrá del flujo hasta que se muestre su destino final.
12. Siempre que se presenta un documento que vaya - en forma opcional dentro del flujo, se dibuja - con líneas segmentadas.
13. Todo documento que entra a un archivo temporal, deberá volver al flujo y llegar a un destino final (archivo permanente, departamento o puesto) para que sea usado en otro procedimiento.
14. A cada archivo temporal de entrada codificado, - le corresponde un archivo temporal de salida codificado con el mismo número y viceversa.
15. A cada conector de salida de página, le corres- ponde un conector de entrada a página, marcado- con la misma letra y viceversa.
16. A cada conector de salida de interpágina, le corresponde un conector de entrada de interpágina, marcado con el mismo número y viceversa.
17. Todo diagrama de flujo, termina en un archivo - permanente, departamento o puesto o procedimiento predefinido.

GENERACION DE INFORMACION

ELABORACION DE UN DOCUMENTO CON BASE EN OTRO DOCUMENTO GENERADO EN UN PROCEDIMIENTO DIFERENTE AL QUE SE ESTUDIA

PRINCIPIOS:

8. Un documento que fue generado en otro procedimiento pero que se obtiene información del mismo, no se integra al flujo pero sí se presenta.



OBSERVACIONES:

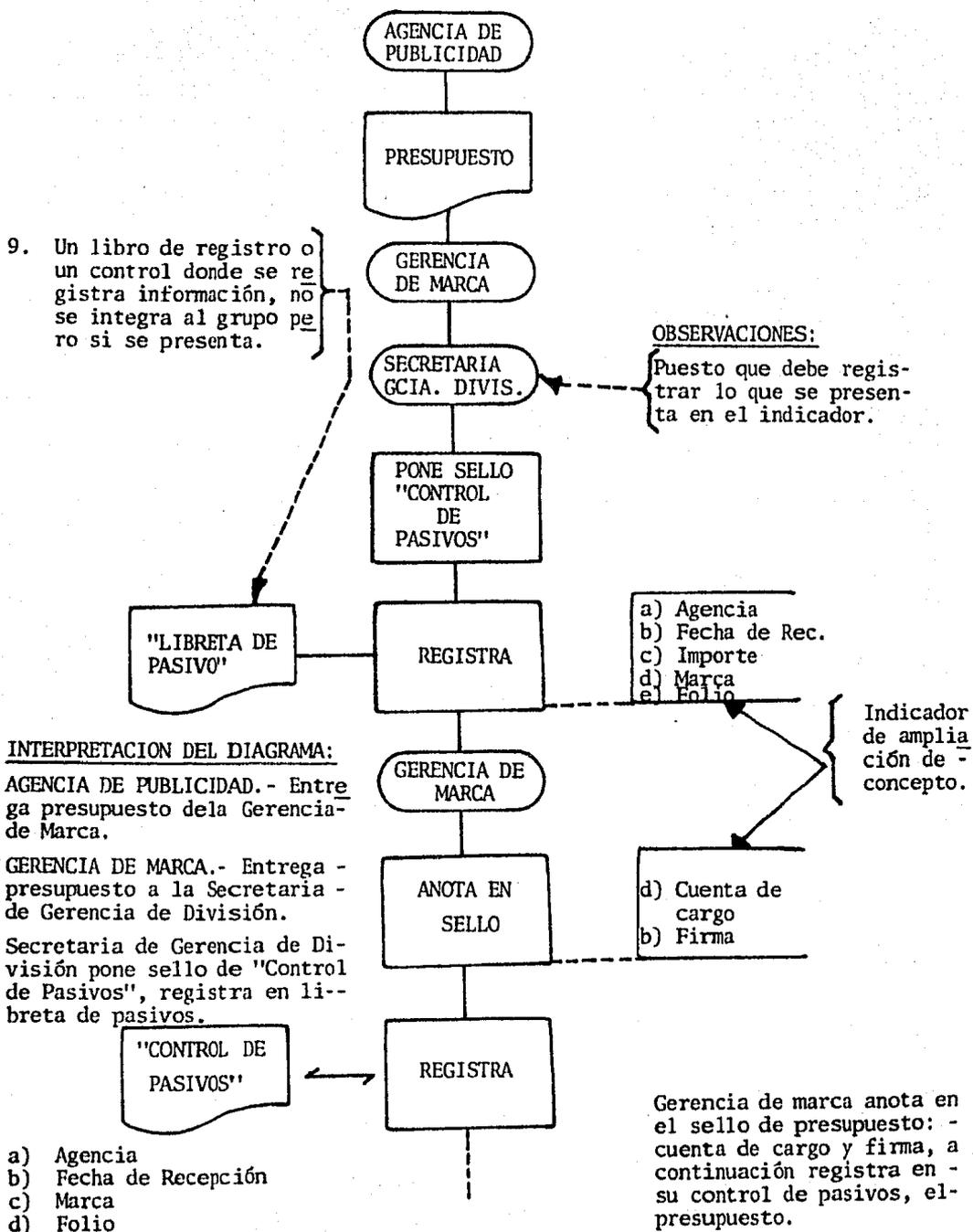
La doble flecha indica que se obtiene información y se utiliza para la elaboración de un documento.

La lista de precios se presenta pero no se integra al flujo, puesto que la nota de ventas misceláneas continúa sólo el flujo hacia el comprador.

INTERPRETACION DEL DIAGRAMA

El encargado de ventas, con base en la lista de precios, elabora Nota de Ventas en cinco tantos (original y cuatro copias) y la entrega al comprador.

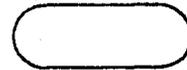
FIGURA No.2



2.3.2 SIMBOLOGIA DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

DEPARTAMENTO O PUESTO:

Que efectúa una operación o serie de operaciones.
Un diagrama de flujo siempre se debe iniciar con este símbolo.



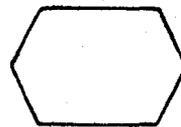
OPERACION O PROCESO:

Contiene instrucciones tales como:
Elabora, Revisa, Compara, Autoriza, etc...



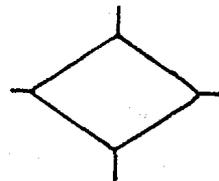
PROCEDIMIENTO PREDEFINIDIO O INDEFINIDO:

Indica que se lleva a cabo una o varias operaciones diferentes a las que se analizan.
Dentro del símbolo se tiene el nombre del procedimiento o la operación más importante.



ROMBO DE DECISION:

Representa dos alternativas de acción y dependiendo de cada alternativa, hay un curso de acción diferente.



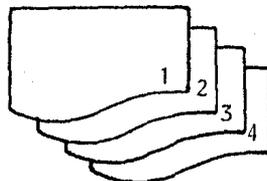
DOCUMENTO:

Representa cualquier formato (factura, remisión, reporte, nota de entrada o salida de almacén, orden de compra, etc...) o documento que intervenga en la operación y dentro del símbolo, se anota el nombre del documento.



El símbolo presentado de esta manera, indica el número de tantos que contiene la forma.

Para este caso el documento contiene 4 tantos, o sea, original y 3 copias.



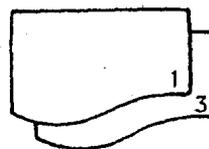
El símbolo presentado de esta manera, indica que se refiere a uno de los tantos de la forma.

En este caso se muestra el tanto No. 2 de un documento, o sea, la primera copia.



El símbolo presentado de esta manera, indica que se refiere a dos tantos de un documento.

En este caso se indica que son el tanto 1 y 3 de un documento, o sea, el original y la segunda copia.



DOCUMENTO A DESTRUIR:

El número que se anota, corresponde al tanto destinado a destruirse.



MATERIAL, MERCANCIA O BULTO:

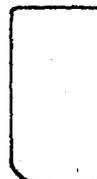
Representa un material al que se hace mención dentro del diagrama de flujo.

Dentro del símbolo, se ve el nombre del material.

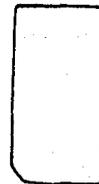


TIRA O BOLETO (TICKET):

Representa: tira de sumadora, tira de cifras control, tira de calculadora, tira de caja registradora, o un boleto.



El símbolo representa en este caso, una tira de cifras control.

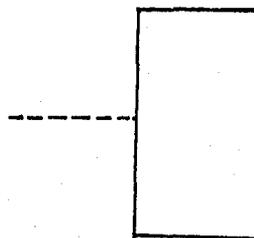


COMUNICACION TELEFONICA:



INDICADOR DE AMPLIACION DEL CONCEPTO:

Se presenta dentro del símbolo, la ampliación del concepto de una operación o proceso que realiza un Departamento o puesto pudiendo ser periodicidad en que se realiza la operación (diariamente, quincenalmente, mensualmente, etc...) o conceptos que deben ser registrados o revisados.



CONECTORES DE PAGINA A PAGINA:

Conectores de Salida de Página



Conector de Entrada a Página.



ARCHIVOS

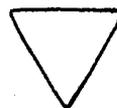
Se considera como archivo el guardar o retener un documento en algún lugar- (folder, gaveta de escritorio o archivero), en forma temporal o permanente.

NOTAS:

- a). Los símbolos de archivo pueden llevar un número, el cual será de acuerdo a un índice de archivos que se anexe al procedimiento.
- b). Los dos últimos símbolos también representan almacenes.

ARCHIVO TEMPORAL DE ENTRADA:

Representa el guardar un documento durante un cortotiem-
po.



ARCHIVO TEMPORAL DE SALIDA:

Representa la salida de un documento.



ARCHIVO PERMANENTE DE CONSULTA:

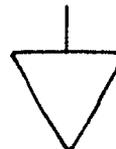
Representa la consulta de un documento que se encuentra en un archivo permanente.



ARCHIVO PERMANENTE DE ENTRADA O ALMACEN DE ENTRADA:

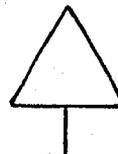
Representa el guardar un documento que no va a ser usado en el procedimiento.

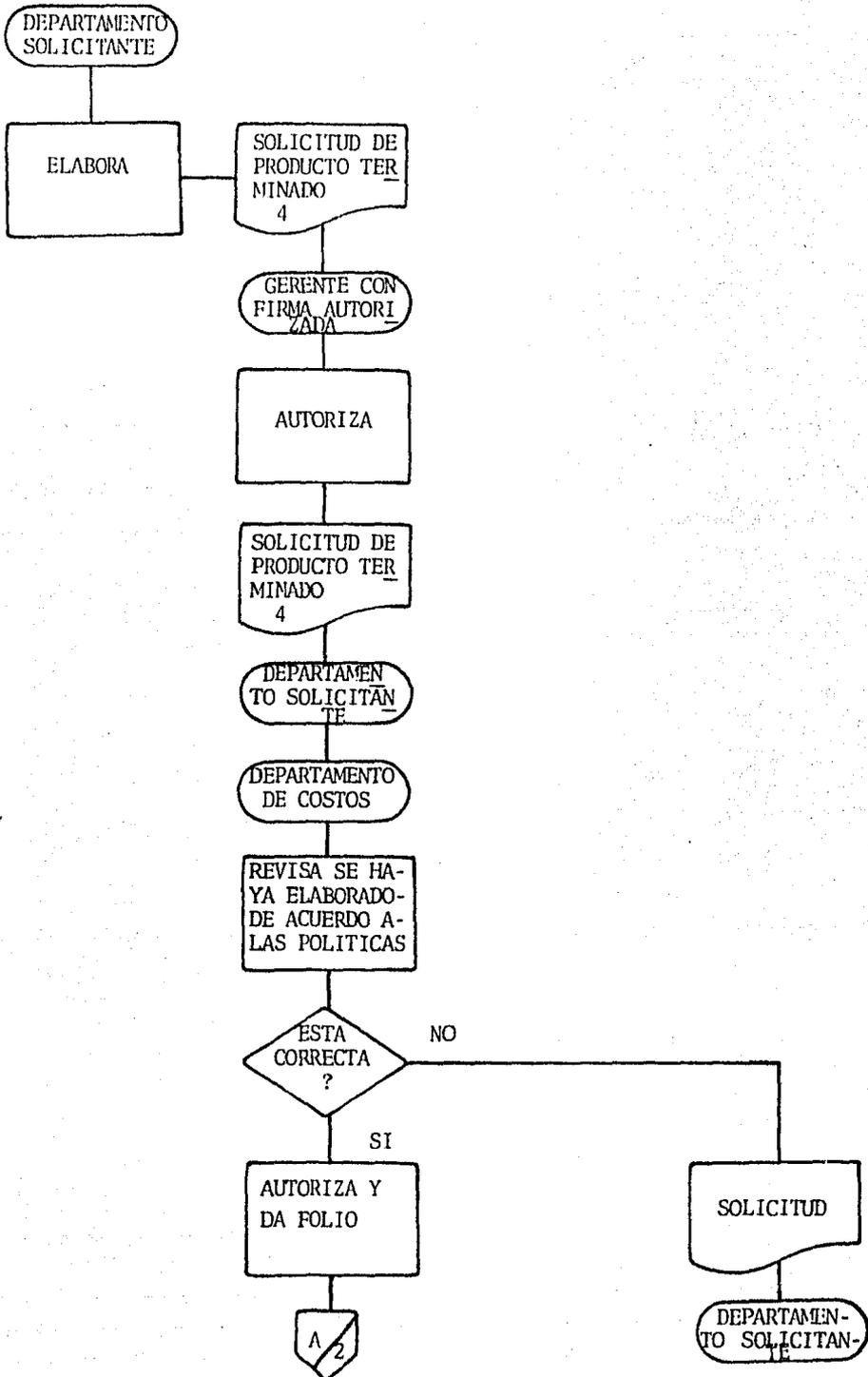
Asimismo, representa la entrada de un material o producto a un almacén.

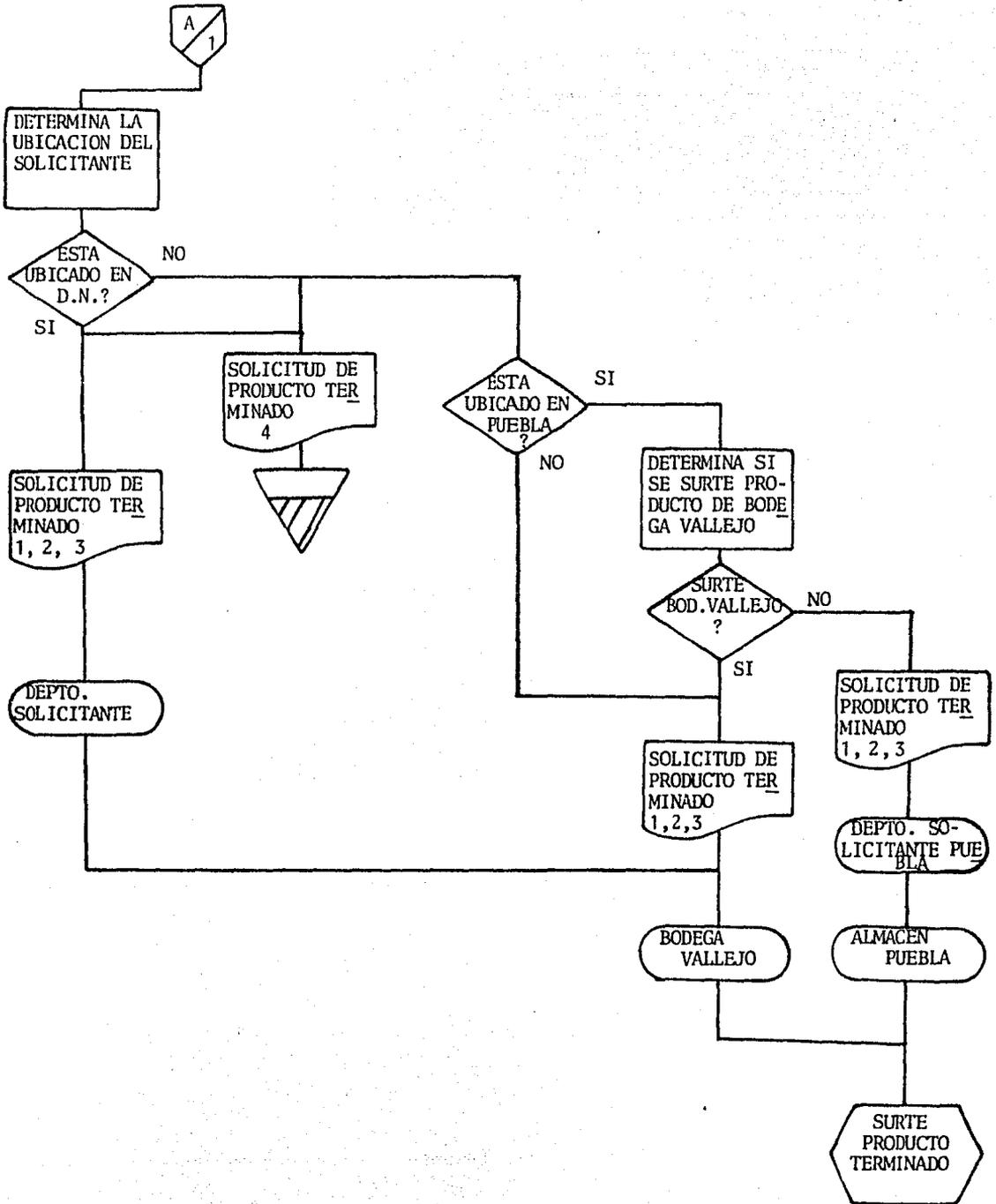


ALMACEN DE SALIDA:

Representa la salida de un material o producto de un almacén.







3. PROGRAMA DE TRABAJO

El propósito de este punto, es proporcionar algunos comentarios sobre los programas de trabajo en relación a sus objetivos, contenido y ventajas de los mismos.

El auditor de operaciones debe valorizar los planes y compararlos con los resultados; en el programa de trabajo es donde refleja su planeación seleccionando los procedimientos - que van a ser aplicados, la extensión y la oportunidad que se les dará; en los papeles de trabajo registrará su trabajo a medida que vaya aplicando sus procedimientos, evitando con ésto que el personal de la empresa pudiera retractarse de lo dicho y dando la facilidad para la preparación del informe.

El programa de trabajo de Auditoría Operacional deberá ser estudiado y diseñado previamente, tomando en cuenta:

- a. El objetivo de la Auditoría para determinar el curso de acción que habrá de seguirse.
- b. El número y personal que se asignará al trabajo.
- c. Los objetivos particulares de cada departamento.
- d. Las limitaciones a que se sujetará la Auditoría.
- e. Las características particulares de la empresa.

Los programas de trabajo pueden ser:

PREDETERMINADO.- Es aquél en el cual se listan los procedimientos a seguir, previamente al trabajo y aplicable durante el curso del mismo. Este programa puede ser aplicado a-

todas las empresas por la variedad de procedimientos se supone podrán llevarse a cabo.

PROGRESIVO.- Consisten en un plan en el que se describen los procedimientos más importantes, y a juicio del auditor se van aplicando durante el desarrollo de la Auditoría.

INFORMALES.- Son aquellos en que se van redactando durante el curso de la Auditoría en papeles de trabajo, sin haber hecho antes un plan de procedimientos a aplicar de acuerdo a su criterio.

De los tres tipos anteriores de programas, el que parece -- conveniente aplicar en la Auditoría de Operaciones es el -- progresivo, ya que se observa que por las condiciones tan variables y extensas en que desarrolla el auditor de operaciones su trabajo, es posible ir siguiendo un plan que le servirá como guía y aplicar sus procedimientos cuando sea necesario hacerlo.

Las ventajas al elaborar un programa de trabajo son:

- Se aplica un mínimo de procedimientos uniformemente, -- asegurándole su cumplimiento.
- En determinado momento se puede saber lo avanzado de la Auditoría.
- Facilita la supervisión.
- Sirve de guía al Auditor.
- Sirve de consulta en revisiones posteriores.
- Sirve de Auditor de recordatorio para los procedimientos aplicados.

- Es un plan de trabajo.
- Sirve de ayuda para dividir el trabajo entre los que -- realizarán la labor.
- Ayuda a establecer responsabilidades.

En todo programa de trabajo debe establecerse también:

- El objeto de cada procedimiento describiéndolo.
- La fecha en que se aplicó el procedimiento.
- El nombre del auditor que realizó dicho procedimiento.

El contenido del programa dependerá de las características y las circunstancias de cada empresa, ya que no existe un programa tipo para todas las empresas, pero los puntos básicos que un programa de trabajo de Auditoría Operacional debe contener, son:

- Datos generales de la empresa.
- Objeto de la revisión.
- Areas de revisión.
- Tiempo estimado para la ejecución del trabajo.
- Descripción de la información por obtenerse.
- Relación de las fuentes donde se obtendrá la informa---
ción.
- Personal necesario.

- Trabajo específico de cada persona y tiempo estimado -- que empleará.
- Material con que se dispone.
- Secuencia lógica, cronológica y funcional que debe seguir la revisión.
- Con quienes se deben discutir los problemas que requieren atención.
- A quienes se debe informar del resultado de la Auditoría.
- Manual general que guiará la revisión en su aspecto técnico.

3.1 EJEMPLO:

- Propósitos de la Auditoría:

Determinar si los procedimientos, planes y políticas de la compañía son llevados a cabo; si son adecuados y efectivos.

- Alcance de la Auditoría:

Examinar las operaciones en un área determinada en una forma adecuada, sensata y práctica que cubra -- responsabilidades, organización, procedimientos, métodos y facilidades, así como reportes de control.

- Procedimiento:

1. Pláticas con gerentes, directivos o ejecutivos-

de la compañía que reporten a nivel de vicepresidencia o más alto.

- a. Solicitar sugerencias de áreas con problemas.
 - b. Ofrecer asistencia de auditoría en análisis o verificación, que les puedan ser útiles.
 - c. Discutir objetivos de auditoría o auditorías de áreas que estén dentro de su jurisdicción.
 - d. Obtener copias de todos los reportes de control, que se consideren importantes en la administración de sus responsabilidades.
2. Contacto con el siguiente nivel de supervisión:
- a. Preguntar detalles de sus responsabilidades.
 - b. Solicitar sugerencias de áreas con problemas.
 - c. Discutir los reportes de control que ellos - usen y consideren importantes.
 - d. Solicitar un bosquejo simplificado del flujo de trabajo normal que esté dentro de su jurisdicción.
 - e. Delimitar las áreas para su revisión.
3. Visita al supervisor de primera línea y empleados clave del área delimitada para su revisión (repetir los pasos de los puntos 1 y 2 apropiadamente).

4. Revisar la organización:

- a. Obtener o preparar una carta de organización funcional y relación de supervisión.
- b. Relatar todas las funciones identificables a la carta de organización.
- c. Determinar el número y clasificación del personal (no supervisor) para cada función y establecer una relación de los empleados por - supervisor.
- d. Determinar lo siguiente:
 - 1.d ¿Están las responsabilidades de cada función bien definidas?
 - 2.d ¿Hay claro entendimiento de las líneas de autoridad y responsabilidad dentro de la organización?
 - 3.d ¿Hay una supervisión adecuada y efectiva?
 - 4.d ¿Aparentan ser buenas las comunicacio--nes entre jefes y subordinados?
 - 5.d ¿Existe duplicación funcional de esfuerzos dentro de la organización y entre - organización y otros?
 - 6.d ¿Parece alguna de las funciones no servir para el propósito establecido, como por ejemplo las funciones de las cuales

ha dejado de existir la causa que las originó?

7.d ¿Existen algunas funciones que son extrañas a la función básica y que pueden ser usadas más efectivamente en alguna otra organización?

8.d ¿Se ha dividido la organización en unidades lógicas, las cuales se les puede aplicar un control efectivo de costos?

9.d ¿Se coordina esta función con otras organizaciones?

5. Revisión del flujo del procedimiento.

a. Fijar o preparar un diagrama de flujo de trabajo, para cada una de las responsabilidades principales asignadas.

b. Determinar si es eficiente el flujo de papeles de trabajo, contestando:

1. ¿Se requiere un tiempo excesivo en cualquier paso del flujo de cada documento importante?

2. ¿Cuál es el tiempo normal de flujo desde la iniciación hasta el fin?

3. ¿Es deseable o practicable corregir la secuencia del flujo o combinar secuencias para eliminar algunos pasos?

- c. Revisar la aplicación de las políticas y procedimientos de la compañías:
 1. ¿Están escritas clara y concisamente?
 2. ¿Se han venido siguiendo correctamente?
 3. ¿Proveen a la compañía de un adecuado control interno?

6. En caso de una planta, revisar los métodos y facilidades:
 - a. Observar el flujo actual de los materiales, desde el recibo, inspección, almacenaje, procesamiento, unidades terminadas para su embarque. Verificar partidas tales como el transporte del material, seguridad en almacenaje, transporte del desperdicio, etc... ¿Parece ser lógico el actual flujo de trabajo?

 - b. ¿Cómo está distribuido el trabajo? ¿Por departamentos directos o indirectos? Discutir con el Gerente de Control de Producción y con cada Proyectista.

 - c. Observar un departamento por un día completo:
 1. Está proveído de facilidades adecuadas? ¿Podrían hacer más efectivas por medio de un reacomodo, prelocalización, sustitución o reparación?

 2. ¿Están congestionadas las áreas de trabajo? Si se indican dificultades, in-

investigar su causa: mala planeación, inadecuado aprovechamiento de la capacidad de las personas, máquinas, espacio, etc.

3. Discutir las operaciones con los mismos trabajadores: ¿tienen ellos sugerencias? ¿indican algún problema moral?
 4. ¿Hay algún problema efectivo de control de calidad? ¿Hay controles sobre el --trabajo?
7. Revisión de los reportes de control.
- a. Obtener copias o descripciones de los principales reportes.
 - b. Juzgar cuáles reportes son considerados para ser Reportes de Control.
 - c. Determinar cuando los reportes han sido acumulados y cuando han sido publicados pero no han sido necesitados o usados.
 - d. Revisar método de archivo para los reportes--de control, presupuestos, variación de cos--tos, etc...
 1. Si son preparados a mano, ¿deberán ser--producidos por tabulación?
 2. ¿Hay conversación?
 - e. Determinar el curso de la información usada.
 1. ¿Son los reportes razonablemente exac--tos y completos?

- f. Juzgar si el reporte amerita el costo de su preparación.
 - g. Determinar si cada reporte es adecuadamente-revisado y aprobado antes de su publicación.
 - h. Cerciorarse si los reportes son editados rápida y oportunamente.
 - i. Determinar si la supervisión ha tomado la -- apropiada acción cuando se ha detectado un - error de control en los reportes.
 - j. Revisar la distribución y control de los reportes ¿Necesitan de extenderse o reestrin-- girse?
 - k. Averiguar si existe un manual de las opera-- ciones en esta área, a la fecha.
8. Recapitular problemas descubiertos o las notas- en todos los pasos previos.
- a. Comprobar los hallazgos con ejemplos especí- ficos incluidos en los papeles de trabajo.
 - b. Determinar cuáles hallazgos necesitan discu- sión en un reporte escrito.
 - c. Preparar:
 - 1. Partidas fuera de la línea para ser dis cutidas con el supervisor a nivel de je fe o puesto superior.

2. Tentativa de un reporte en borrador.
9. Discutir los hallazgos de la auditoría con la supervisión con la que originalmente se trató en el punto anterior número 2.

Prepararse para futuras conferencias tantas como sean requeridas.

4. PAPELES DE TRABAJO

Todos los hechos debidamente comprobados y datos pertinentes habrán de registrarse en documentos, ya que éstos constituyen una historia de lo hecho y tienen gran valor para consultas posteriores. Si en algún momento surgiera alguna discrepancia entre lo afirmado por el auditor y las afirmaciones de un jefe de departamento o supervisor, aquél estará en condiciones de comprobar su aserto mediante los susodichos documentos llamados en Auditoría papeles de trabajo que planeados con todo cuidado facilitará la preparación de informes claros y concisos.

Los papeles de trabajo correspondientes a la auditoría de una operación, será de máxima utilidad cuando el auditor o cualquier otro miembro de auditoría lleve a cabo la siguiente auditoría de la misma operación.

Los papeles de trabajo contienen los registros de datos y material pertinente, tales como formas, estados, gráficas, informes, exhibiciones, programas, etc..., recopilados o elaborados por el auditor en el curso de su trabajo. Al realizar su labor, el auditor conservará todo documento, análisis, programa, gráfica, etc..., teniendo cuidado de asentar la fecha del mismo, el título para identificarlo con facilidad y sus iniciales, si acaso él lo hubiese preparado.

Los datos correspondientes a una determinada fase de la auditoría, deberán limitarse a una sola hoja de papel, con hojas auxiliares cuando se haga necesario.

Al completar la auditoría, habrá que registrar los documentos en el índice general del programa, valiéndose de números o letras colocándolos en lógica secuencia. El programa

ma de auditoría deberá ser colocado al frente de todos los documentos, sujetando todo ello en forma segura. Si se observa este procedimiento, para la fácil identificación y -disposición de los papeles de trabajo, el auditor o cualquier otra persona hallará sin contratiempos el documento que necesite.

Como el contenido y uniformidad de los papeles de trabajo-desempeñan un papel muy importante en la labor de auditoría, hay que detenerse a planear su preparación y aspecto.

A continuación daré unas pautas generales para la preparación de papeles de trabajo:

1. El empleo de hojas de papel de tamaño estándar (siempre que sea posible), asegurará un aspecto pulcro y ordenado.
2. Es indispensable que la información sea completa y que se ponga mucho cuidado y pulcritud en la transcripción de detalles de los memorándums de auditoría, hallazgos, conclusiones, irregularidad, comentarios especiales, --desviaciones, etc..., porque unos papeles de trabajo --mal preparados e incompletos, pueden causar confusión y demoras innecesarias al elaborar el Informe General de Auditoría.
3. Los papeles de trabajo deberán ser claros y comprensibles sin explicaciones orales suplementarias. La información revelada en ellos deberá ser clara y completa, -pero concisa. Los papeles de trabajo deberán permitir a todo lector, cualquiera que sea, discernir fácilmente su propósito, la naturaleza y alcance de la labor realizada, y las conclusiones del autor. Es importante que los planteamientos sean concisos, pero no se debe sacri

ficar la claridad y precisión solo por ahorrar tiempo y papel.

4. Los papeles de trabajo deberán ser lo más legibles y ordenados posible. De lo contrario se perderá tiempo al revisarlos y al preparar el informe. Papeles de trabajo desordenados podrán perder su valor como evidencia.- Antes de iniciar la labor, se deberá ordenarlos y estimar el espacio necesario para evitar las anotaciones en trelíneas y apiñonamiento en la redacción.
5. La información contenida en los papeles de trabajo deberá restringirse a hechos que son materialmente importantes, pertinentes y útiles en relación a los objetivos establecidos en el programa de trabajo. La práctica de establecer un claro enunciado de propósito en todos los papeles de trabajo resulta de gran ayuda para asegurar que la información reunida sea relacionada con los objetivos de la Auditoría Operacional y el informe.

Al término de cada trabajo, y después de preparar y completar el informe, los papeles de trabajo, junto con el programa de la auditoría operacional efectuada, así como cualquier otro material auxiliar, se colocarán en un archivo del Departamento de Auditoría Interna, en donde quedarán a la disposición de quien lo necesite en el futuro.

Como podemos apreciar, los papeles de trabajo son el reflejo de las labores llevadas a cabo por el auditor; son el puente entre las actividades u operaciones de la empresa y el informe de la Auditoría Interna Operacional.

Como conclusión tenemos que el objeto de los papeles de trabajo es el de tener asentados los suficientes elementos en los cuales apoyar el informe de Auditoría Interna Operacional y además sirven de ayuda para la siguiente revisión.

CAPITULO IV

INFORME DE LA AUDITORIA INTERNA OPERACIONAL

INFORME DE LA AUDITORIA INTERNA OPERACIONAL

1. INTRODUCCION

El informe del auditor es el producto de su esfuerzo creativo. Es el último paso en el orden de procedimientos de Auditoría, el medio por el cual presentamos los resultados de una Auditoría a la Gerencia de una Empresa. Además, -- constituye la base principal para juzgar la eficiencia de la Auditoría practicada, del Departamento de Auditoría y del auditor en los personal; los grandes aciertos del auditor dependerán en gran parte de la forma en que presente su información a la Gerencia.

Sólo a través de una información clara y correcta podemos evaluar los resultados, tomar nuevas decisiones y planes, expedir nuevas instrucciones y en general, adoptar cualquier acción que se considere necesaria. La eficiencia de los altos niveles depende casi por completo de la calidad de la información que llega a ellos, relativa a todas las operaciones de la Empresa.

Su contenido debe enfocarse a mostrar objetivamente, en su caso, los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la Empresa y con los controles operacionales establecidos, lo que coincide fundamentalmente con la finalidad del examen realizado. Este enfoque permitirá -- asimismo, que de la solución dada a dichos problemas, surjan oportunidades que coadyuven al logro de mejoras en la eficiencia operativa y en última instancia, en la productividad.

Para que la Auditoría Interna Operacional sea útil a la Empresa, el informe debe ser ágil y orientado hacia la acción.

Además, siempre que sea posible, debe cuantificarse el efecto de los problemas existentes y de los posibles cambios.

Por lo anterior, es evidente que el informe debe ser bueno, no sólo en su contenido, sino también en su forma; si la presentación es negligente y pobre, podemos perder mucho; por el contrario, si se presenta con una apariencia atractiva, una reproducción clara desde un principio ya estaremos ganando la aceptación por parte del lector; aunado a esto, si el texto contiene un título adecuado de los puntos tratados, con una distribución y secuencia lógica, escritos sobre hechos y de una manera interesante, el auditor irá por buen camino hacia su meta, o sea, obtener una mejor comunicación con la Gerencia.

En la preparación cuidadosa del Informe, conviene tener presente varios aspectos fundamentales al redactarlo y el método para organizar los hallazgos debe ser objeto de particular atención. Todos los hechos que reflejen circunstancias fuera de lo normal como deficiencias, irregularidades, puntos débiles, desperdicio exagerado, pérdidas innecesarias, métodos inadecuados, etc..., se dispondrán en el orden de su importancia relativa. Luego vendrán los detalles de aspectos tratados con los supervisores y otros empleados. Finalmente, vendrán las recomendaciones formuladas por el auditor, las cuales deberán redactarse de una forma sencilla y clara.

Una práctica común es que el auditor vaya redactando su informe en borrador a medida que realiza su trabajo; esto es con el fin de evitar la molesta posibilidad de tener que volver a recopilar los mismos datos, ya que en el borrador pondrá por escrito, inmediatamente, todos los detalles mientras todavía están frescos en su memoria.

El esbozo de un Informe de Auditoría establece un plan o guía para la ordenada presentación del informe; por medio del mismo, el auditor tendrá una imagen mental de lo que busca hacer.

El informe deberá ser uniforme en cuanto a diseño pero no en cuanto a contenido. Lo más importante es que la uniformidad de diseño no provoque en ningún momento, una uniformidad en la forma de plantear las situaciones halladas, ni tampoco borrar la personalidad individual de quien redactó el informe.

Existen algunas normas para la formulación de un Informe - de Auditoría:

- Tratar de visualizar el ejecutivo a quien se le va a - informar y hablar en su mismo lenguaje. Es aconseja-- ble presentar gráficas o diagramas de trámite.
- Evitar cualquier dato estadístico que no sea necesario, a menos que la persona a quien se dirige el informe -- prefiera este tipo de datos; o bien, que el comentario lo amerite.
- Evitar sistemas numéricos complicados que impliquen -- grandes tratados.
- Siempre pensar que el lector no conoce nada de las si- tuaciones expuestas.
- Proporcionar los suficientes elementos para que la per- sona pueda entender la situación claramente.
- No usar un vocabulario técnico. Cualquier forma de am- bigüedad es una demostración de que el auditor no es - claro en su exposición.
- Eliminar todos los casos que no sean de valor para una presentación clara y correcta de la información neces^a ria.
- Presentar siempre las razones o causas que motivaron - una condición; asimismo, las medidas correctas neces^a rias.
- Tener la seguridad de que todas las situaciones están- apoyadas en los papeles de trabajo.

- Determinar si las observaciones están presentadas con tacto. Para evitar antagonismos, el auditor deberá -- ser siempre diplomático.
- Tener la seguridad de que la gramática, puntuación y ortografía sean correctas.
- Mantener siempre en mente que el informe deberá ser -- preciso, claro, conciso, oportuno, cortés y formulado con tacto.
- El informe deberá formularse para despertar el interés de la Gerencia.
- El informe es, en efecto, un medio para medir ideas. - Debe causar impacto, estar bien redactado, bien mecanografiado y colocado en una carpeta o cubierta atractiva.

El auditor deberá dar especial consideración a la conveniencia de utilizar recursos audiovisuales, tales como pizarrones, láminas, proyecciones, etc... El tipo de presentación y los equipos a utilizar deberán escogerse tomando en consideración cuál va a ser el auditorio, el área de -- que dispone, el tiempo con que se cuenta, el costo, etc... Debe recordarse que una presentación audiovisual siempre - debe complementarse con un informe escrito.

El informe audiovisual tiene varias ventajas, como:

- Se "centra" la atención.
- Se "obliga" a leerlo.
- Se logra un cambio de impresiones automático.

- El auditor se percata de las reacciones.
- Invita a la inmediata solución de los problemas.

Si el auditor toma en cuenta las reglas señaladas, estará en la posibilidad de hacer un buen informe.

Hay varios tipos de informes, como:

INFORME DEPARTAMENTAL

Lo más usual es elaborar un informe por separado por cada Departamento o Sección, al final de la revisión de sus operaciones.

INFORME PARCIAL

Normalmente se hace por medio de memorándums que se presentan en el curso del trabajo, a medida que se van conociendo los hallazgos, dado que puede ser necesario comunicar oportunamente a los directivos afectados con dichos hallazgos.

INFORME TOTAL O DEFINITIVO

Normalmente, al final de la auditoría, se debe presentar un Informe General de la Empresa examinada. En casos en que se haya presentado el Informe Departamental por cada una de las áreas examinadas, es necesario que se haga referencia a ese.

Con el Informe Preliminar se hará de igual forma, y en su caso, se recomendarán las medidas correctivas.

2. FINALIDAD Y ALCANCE

En esta sección del informe, el auditor deberá identificar los objetivos del trabajo realizado. Si se trata del examen de la función finanzas, cobranzas, ventas, etc..., se deberán señalar las limitaciones que tuvo durante el desarrollo del trabajo de auditoría, así como la participación de otros profesionales en dicho trabajo si la hubo, y la responsabilidad asumida sobre las labores que hayan realizado. Aquí cabe aclarar que el auditor al firmar el informe es el responsable de todo el trabajo realizado. Esto deberá mencionarse en el cuerpo del informe con el objeto de evitar interpretaciones erróneas por parte del cliente.

Por lo anteriormente expuesto, esta sección es muy importante en la elaboración del informe, por lo que es recomendable la mayor claridad posible al explicar brevemente la finalidad y limitaciones del trabajo realizado.

Por otra parte, también es muy importante mostrar los alcances de la revisión efectuada con el objeto de precisar los períodos examinados a los Gerentes responsables de los departamentos auditados. Para la gente de operación que no está familiarizada con el trabajo del auditor, éste deberá expresarse en los términos más precisos a fin de que esté consciente de las operaciones que fueron examinadas, y cuál fue el alcance de dicho examen. En otras palabras, debe de indicársele qué parte de su "universo" se revisó; si esta revisión fue total o qué por ciento se efectuó. En esta forma, la Gerencia Operativa podrá captar con mayor facilidad las consecuencias de los hallazgos encontrados y la conveniencia de efectuar las recomendaciones propuestas.

3. OBSERVACIONES

En esta parte del informe es donde se centra la atención de todas las personas interesadas en el informe.

Estas observaciones deberán presentarse en párrafos de tamaño consistente y en orden lógico de importancia. La secuencia deberá estar completamente meditada para que las observaciones queden ordenadas de manera que sean más efectivas. En cada caso se deberán presentar los antecedentes para que el lector pueda entender la situación y percibir el problema o error que encierra la observación, para así captar su interés, creando la necesidad de conocer más detalles. El auditor deberá ser breve pero objetivo para transmitir sus ideas.

Es conveniente presentar un resumen jerarquizado en el que se resalten los hallazgos más significativos y se destaque el efecto de ellos, referenciado a una descripción más extensa en la que se proporcionen mayores datos sobre los problemas detectados, sus causas y consecuencias, ejemplos, etc...

Es recomendable que las observaciones se discutan previamente con los jefes de los departamentos auditados para que los hechos informados no ocasionen disputas.

4. RECOMENDACIONES

Una vez señalados los hechos y deficiencias más importantes, deberemos plasmar de manera adecuada en el informe, - las sugerencias o recomendaciones para mejorar dichas deficiencias, pues la Gerencia siempre espera que se describa la acción correctiva a tomar sobre las situaciones informadas. A este respecto, como medida de protección, las recomendaciones pueden ser aceptadas y puestas en práctica de inmediato en el Departamento Operativo. De acuerdo con esto, cuando el Gerente lea el informe, tendrá a la vista -- los hechos, las opiniones y recomendaciones de la auditoría y los comentarios de los funcionarios de los departamentos operativos.

Estas recomendaciones deben estar enfocadas a que se mejore la eficiencia citando casos específicos en los cuales - puedan modificarse los procedimientos o criterios, cuantificando en lo posible los resultados previsibles de un cambio.

5. ANEXOS

Aquí generalmente se incluyen gráficas, diagramas, formas de papelería, etc..., que puedan ampliar en una forma más clara la información contenida en el informe.

Las ilustraciones forman parte muy importante dentro de la estructura del informe, ya que a través de ellos complementaremos la idea plasmada en el cuerpo del mismo.

Conviene tomar en cuenta que no debemos incluir gráficas - que no tengan referencia en el cuerpo del informe.

CONCLUSIONES

Debido a la continúa evolución y en consecuencia el desarrollo de las empresas es día a día más intenso, es primordial para las mismas contar con información no sólo financiera-contable, sino también operativa.

El control interno es el medio de que hace uso la administración para ejercer su función de control de las operaciones dentro de la empresa.

Hoy en día, se da un relieve especial a las operaciones -- que realizan las empresas y producen resultados de vital importancia; por tanto, es necesario que existan controles estrictos sobre ellas. Por esta razón, se requiere una revisión de los controles operacionales tendientes a verificar que coadyuven el aumento de eficiencia y productividad. A dicha revisión se le denomina "Auditoría Interna Operacional", que pretende revisar las áreas de operación de -- una empresa para determinar si se está operando al máximo de eficiencia y con el mínimo costo, para obtener mayor -- productividad.

El Informe es el producto terminado de la Auditoría de Operaciones. En él se plasma el diagnóstico de eficiencia y productividad cuya finalidad principal es que se resuelvan las deficiencias que se cometan.

En este informe debemos señalar las deficiencias detectadas, se debe destacar el efecto y las consecuencias y comentar las causas que las provocan. Permtirá asimismo, que de la solución dada a dichos problemas por medio de las recomendaciones, surjan oportunidades que coadyuven al logro de mejoras en la eficiencia operativa y en última instancia, en la productividad.

No existen reglas fijas para la elaboración del informe; - sin embargo, debe reunir ciertas características que lo ha gan persuasivo y convincente, y que motiven a la solución- de los problemas que en él se comentan, con el objeto de - aumentar la eficiencia y productividad.

Como hemos visto a través de este trabajo elaborado, la Au ditoría Interna Operacional resulta una estupenda ayuda pa ra diagnosticar los problemas de las empresas y detectar - los síntomas que le impiden aumentar eficiencia y producti vidad.

BIBLIOGRAFIALIBROS:OPERATIONAL AUDITING HANDBOOK

Bradfor Cadmus

The Institute of Internal Auditors

INTERNAL AUDITING

V́ctor Z. Brink

The Ronald Press Company

INTRODUCCION A LA AUDITORIA INTERNA

C.P. Salvador Obieta López

P. José Luis Castillo Rodríguez

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Edward F. Norbeck

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

William P. Leonard

AUDITORIA DE OPERACIONES

C.P. Salvador Obieta López

C.P. José Luis Castillo Rodríguez

EL ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

C.P. Roberto Macías

TESIS:AUDITORIA OPERACIONAL (Seminario de Investigación Contable)

Sergio H. Martínez Serrano, C.P.

LA APLICACION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL EN LAS EMPRESAS

Carlos A. Bush Escandón, C.P.

ARTICULOS DE REVISTAS CONTABLES:LA AUDITORIA INTERNA OPERACIONAL

C.P. Raúl Mata Porras

CARACTERISTICAS DE LOS PAPELES DE TRABAJO

C.P. Jorge Gómez Campos

EL INFORME DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

C.P. Salvador Martín Sánchez Alarcón

EL RETO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

Ponencia de la Comisión de Auditoría Operacional

CONTROL INTERNO

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
Federación de Colegios de Profesionistas

BOLETINES DE AUDITORIA OPERACIONAL

Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano
de Contadores Públicos, A.C.

LA FUNCION DE LA AUDITORIA

Exposición preparada para el Seminario sobre el Ejercicio del
Presupuesto.

Dirección General de Auditoría e Inspección Administrativa
de la Secretaría de Educación Pública.

C.P. Carlos A. Iscard

OTROS:

NORMAS DE AUDITORIA DE ORGANISMOS, PROGRAMAS, ACTIVIDADES Y
FUNCIONES GUBERNAMENTALES DE LA CONTRALORIA DE LOS ESTADOS

UNIDOS NORTEAMERICANOS

Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración

AUDITORIA OPERACIONAL PARA PROGRAMAS GUBERNAMENTALES

Subsecretaría de Hacienda y Crédito Público
Dirección General de Programación, Organización y
Presupuesto

Dirección de Auditoría Presupuestal

Expositores:

C.P. Luis Angel Moreno Salinas

C.P. Emilio Rosas Camacho

LA AUDITORIA OPERACIONAL

C.P. José Luis Castillo R.

CURSO SOBRE AUDITORIA INTERNA

Comisión de Desarrollo Profesional
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

DIAGRAMAS DE FLUJO

Departamento de la Industria Militar

DIAGRAMAS DE FLUJO

Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto
de la Subsecretaría de Hacienda y Crédito Público

PROGRAMAS DE AUDITORIA

Dirección de Programación, Organización y Presupuesto de la
Subsecretaría de Hacienda y Crédito Público