



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

24.
32

Técnicas Modernas de Auditoría Operacional

Seminario de Investigación Contable

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN CONTADURIA

p r e s e n t a :

HECTOR HUGO BRAVO Y MACEDO

Director del Seminario: C.P. Amador Ugalde Nuncio



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.

I N D I C E

	Pág.
P R O L O G O	1
I ANTECEDENTES	3
1. Antecedentes Históricos	6
2. Concepto y Generalidades de:	17
a) Auditoría Financiera	17
b) Auditoría Administrativa	31
c) Productividad	44
II AUDITORIA OPERACIONAL	52
1. Concepto y Finalidades	61
2. Areas Primordiales	66
III TECNICAS DE AUDITORIA OPERACIONAL	74
1. Análisis de Puestos Gráficos y Distribución de Trabajo.	
2. Diagramas de Flujo	
3. Cuestionarios de Control Operativo	
4. Informe	
IV BENEFICIOS QUE SE ESPERA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL	
1. En una Empresa del Sector Público	126
CONCLUSIONES	210
BIBLIOGRAFIA	213

P R O L O G O

La creciente competencia en los negocios ha provocado - que el aumento en la productividad de las empresas, cada vez - sea más difícil lograrlo al través de aumentar los precios sim plemente, sino que será menester operar cada vez con mayor efi ciencia.

El administrador debe de estar constantemente alerta a cualquier oportunidad que se presente, para saber por qué se gana poco o definitivamente se pierde, en dónde puede mejorarse la eficiencia, en qué áreas existen fallas que de afinarse - motivarían ahorros en los costos, en cuáles aspectos deben reg lizarse cambios con objeto de mejorar la productividad.

La creciente complejidad en las empresas y la consecuen - te delegación de autoridad y responsabilidad a los subordina - dos de nivel ejecutivo en áreas operacionales, le impiden revi

sar por sí mismo las actividades para determinar si se están realizando adecuadamente.

Los administradores necesitan alguna clase de sistema de alarma para detectar problemas potencialmente destructivos y la oportunidad para corregirlos o mejorarlos.

Los negocios modernos han tenido que desarrollar formas para anticiparse y lidiar con las graves contingencias y los más sofisticados recursos involucrados en el logro de sus objetivos.

A estas inquietudes se enfrenta la imposibilidad para el empresario de conocer y vigilar todas las operaciones que se realizan. El administrador se aleja cada vez más de las operaciones, conoce los resultados, pero no los medios para llegar a ellos.

LA AUDITORIA OPERACIONAL, es la respuesta a la necesidad de un instrumento que mida el cumplimiento de las operaciones, de costo relativamente pequeño, es continua, oportuna e identifica problemas antes que maduren y se escapen de la mano.

C A P I T U L O I
A N T E C E D E N T E S

..." En relación a servidores, alguaciles, receptores de rentas, y toda suerte de recibidores asignen Auditores para revisar sus cuentas, y sean encontrados en atrasos en tales cuentas, aún tomando en cuenta todos los atenuantes sus cuerpos deberán ser arrestados, y por el Testimonio de los Auditores de las mismas cuentas, serán enviados o entregados en la siguiente cárcel en aquellas partes..."

Decreto Promulgado por Eduardo I
Siglo XIII - 1285
Gran Bretaña

"Admonición a los auditores: Al hacer vuestra auditoría deben presentarnos los siguientes libros:

"Primero el libro de Hospital, que está bajo la custodia del -
Guardián en el cual deberéis ver que cada página o Suma Total -
esté suscrita del puño y letra de dos Patronos: y este libro -
deberéis cotejarlo con el Libro del Mayordomo, que primeramen-
te debe "haber surtido las Provisiones".

"También deberéis recibir el libro de los Investigadores y exa-
minaréis la Cuenta del Tesorero acerca del Dinero recibido por
el concepto de Donaciones y Legados".

"También el Libro de Supervisiones para examinar los documen-
tos en El Registrados, por Partidas de Reparaciones, asentadas
en dicho Libro".

"Y por último tendréis especial cuidado, si alguna Suma de Di-
nero ha sido erogado por el Tesorero, en virtud de algún Decre-
to u Orden General de esta Casa, de que se hulle registrada en
el Diario".

"Y por lo tanto deberéis estar perfectamente enterados de todos
los Negocios de esta Casa".

Ordenes y Ordenanzas para el Gobierno del
Hospital de San Bartolomeo Menor
Siglo XVI
Gran Bretaña.

1. ANTECEDENTES HISTORICOS

La Auditoría es casi tan antigua como la civilización - misma, se tiene conocimiento que se ha practicado en diferentes épocas de la Historia, en el Antiguo Egipto, en el Imperio Romano y en la Edad Media.

El origen de la Auditoría Operacional se considera dentro de las múltiples investigaciones realizadas para tratar de determinar el origen de la Auditoría Interna, no han podido -- ser precisas, pero sea en una forma u otra como haya surgido -- se piensa que debió ser como un principio de medida de revisión y/o de verificación, como se puede resumir a continuación: Entre los fenicios grandes comerciantes y navegantes es probable que el dueño de una embarcación viajara en ella todo el tiempo para satisfacer su espíritu marineró, así también para poder - vigilar sus intereses.

¿Pero qué sucedía cuando éstos eran dueños de dos o más embarcaciones?

Como no era posible que viajaran en todas al mismo tiempo se vieron en la necesidad de confiar sus intereses a personas dignas de su confianza.

¿Y cómo estarían seguros de que el barco y su contenido eran administrados como el quería?

Indudablemente que existían instrucciones, orales o escritas además de ciertos artificios de administración y vigilancia para asegurarse de que sus instrucciones fueran cumplidas, la persona que realizaba tales revisiones podría ser un empleado permanente y exclusivo para el dueño del barco, que lógicamente en aquella época no recibía el nombre de Auditor Interno.

Otro de los antecedentes de que se tiene conocimiento, es el de que fueron las compañías americanas ferrocarrileras las que propiciaron el origen y reconocimiento de la Auditoría Interna, aconteciendo esto por el siglo XIX, pues en las últimas décadas de dicho siglo ya se reconocía a la Auditoría Interna como algo más amplio que una simple verificación, ya que se establece dentro de las funciones, que el auditor en cualquier situación haga uso de las posibilidades que le reconoce su posición para proteger los intereses de la compañía aunado más al hecho de que debería observar e informar sobre la prosperidad de la misma.

Posteriormente y sobre todo por los beneficios que aportaba a las compañías ferrocarrileras, el empleo de la Auditoría Interna se extendió también a otras compañías especialmente a aquellas que llevaban a cabo sus operaciones en zonas diferentes, aceptándola como un medio coordinador y controlador de -- operaciones.

Durante los siglos XVII y XVIII, con el desarrollo considerable en las Compañías Holandesas de las Indias, trajo consigo el aumento de inversionistas deseosos de hacer negocios y fortuna, quienes por su propia seguridad, vieron la posibilidad de nombrar representantes encargados de vigilar los intereses de las compañías, y con ello, consecuentemente los propios desempeñando dichas personas una función que se puede identificar como comisario y/o auditor en la actualidad.

En la Nueva España por el año de 1500-1558 siendo emperador Carlos V, tenía un grupo de inspectores nombrados por él para que vigilaran la contaduría de ésta. Este grupo tenía la obligación de hacer un informe llamado "Carta Cuenta" en la que detallaba el movimiento de los ingresos y egresos que tuvieran asentados en los registros.

El surgimiento de la Auditoría Interna en México podemos situarlo en el siglo XVI, y para ser más precisos en el -- año 1527, cuando Hernán Cortés, después de la conquista de la Gran Tenochtitlán, creó la Fundación de Coyoacán, nombrándose un vedor o Auditor, para desempeñar funciones de vigilancia de

las operaciones y bienes de la Institución mencionada.

Como consecuencia de lo anteriormente expuesto, podemos decir que la Auditoría siempre ha existido cuando menos como un principio de revisión y verificación de las labores ejecutadas por los empleados de una empresa.

La evolución de la Auditoría Interna mucho ha tenido -- que ver con el gran desarrollo de las empresas, pues a medida que aumentaba la magnitud de éstas, sus operaciones se hacen -- más complejas, sus asuntos o problemas financieros, económicos y de control requieren que la gerencia de legue responsabilida des en los diferentes niveles para ejercer un mejor control de las actividades y que puedan resolver los problemas que se le presenten.

Esto obliga a la gerencia a que se vean precisados a -- utilizar mejores técnicas de producción, distribución y admi-- nistración, así como a dedicar mayor tiempo a la planeación y dirección de las operaciones.

La necesidad que la gerencia tiene de asegurarse del -- cumplimiento de sus órdenes, de la buena orientación que tomaron sus planes y políticas y de la obtención de la información real y completa del curso y resultado de las operaciones, dió -- como resultado la creación de la supervisión, que es precisa-- mente la Auditoría Interna la que se encarga de medir la efectividad de esos medios.

La Auditoría Interna en sus inicios fue implantada como

un medio para detectar malversaciones de fondos y errores contables, mismos que se vieron aumentados por el sistema de contabilidad manual, al registrar las operaciones, concentrarlas y al efectuar los pases a los libros Diario y Mayor, situación que propiciaba la intervención a gran escala de parte de la Auditoría Interna agregando esto a la renuencia de algunas empresas de aceptar entonces incipientes principios básicos de control interno.

En esta primera etapa la imagen del Auditor Interno se asemeja mucho a la de un policía que la empresa contrata para vigilar las operaciones que sus empleados realizan. Esta imagen no es del todo equivocada, ya que el desarrollo de las empresas y la expansión demográfica permitió una descentralización administrativa que presentó de inmediato el problema de menor comunicación entre los niveles jerárquicos superiores e inferiores.

Con el invento de las máquinas calculadoras, sumadoras, de registro, etc., las operaciones fueron elaboradas más rápidamente con el menor número de personal, reduciéndose considerablemente los errores y aumentando las medidas de control interno aplicables. Consecuentemente la intervención de Auditoría Interna se vió simplificada y aumentó la seguridad de su actuación, al cambiar y renovar sus funciones para invertir las en otra actividad de importancia benéfica a la empresa.

Como se puede observar el Auditor Interno en esta prime

ra etapa no tiene absolutamente ninguna intervención con los - estados financieros y en muchas ocasiones hasta desconoce la - marcha de la empresa en que presta sus servicios.

Sin embargo, a medida que el desarrollo de los negocios va ampliando su radio de acción, incrementando la producción y el volumen de ventas, se hace necesario una constante supervisión de las operaciones contables y de los procedimientos administrativos, con el objeto de evitar duplicidad de trabajo y - los gastos innecesarios. Es en este período, cuando la labor del Auditor Interno empieza a tomar un perfil definitivamente dentro de las empresas. Ya no es un simple vigilante de la honradez del personal puesto que se incorpora a la administración de la empresa no como un elemento estático, sino que participa en forma dinámica en las operaciones del negocio.

Con la creación en el año de 1941 del Instituto de Audidores Internos en los Estados Unidos de Norteamérica, se marca el principio de un nuevo concepto de Auditoría Interna y su reconocimiento como importante elemento del control administrativo.

La Auditoría Interna ha alcanzado un desarrollo notable en los últimos 10 años, en Estados Unidos e Inglaterra, sin embargo, en nuestro país, aún no han sido aprovechados todos los - servicios que puede rendir a la administración de los negocios.

En los países antes mencionados, se han esforzado por - superar la intervención simplemente preventiva de la Auditoría

interna y han tratado de extender su campo de acción mediante la enseñanza de técnicas que prevengan que su intervención sea útil para las actividades de los diferentes departamentos de la empresa.

Esto supone que el auditor debe tener un cierto sentido de los negocios y que puede adquirir debido a que tiene la oportunidad de ver no solamente "por qué y cómo" una decisión tomada, sino también el resultado de ésta, y por consiguiente aumentar su sentido de crítica y su voluntad de buscar el "porqué" de ciertos hechos que le permitan contar con bases suficientes para sostener sus observaciones.

La posición del Auditor Interno dentro de la organización de una empresa, se ha ido haciendo cada vez más fuerte e independiente, pasando a ser un funcionario que aunque presta ayuda al Gerente Administrativo, al Contador, etc., como parte de sus funciones no recibe instrucciones de ninguno de éstos y solamente es responsable ante la Autoridad Administrativa más alta de las empresas, a quién dirige sus informes respecto al resultado de sus actividades.

En la actualidad la Auditoría Interna al ampliar su radio de acción, está en condiciones de proporcionar sugerencias y recomendaciones a la dirección del negocio, no solamente sobre asuntos contables, sino también respecto a diversos aspectos de organización, a la eficiencia del sistema de control interno, política de ventas, finanzas, mercados, investigaciones, etc. Ha dejado de ser un elemento crítico para la actuación -

de la administración y ha pasado a ser reconocido como verdadera actividad que auxilia a la administración en su desempeño.

Todas estas circunstancias han originado una ampliación de la Auditoría de Estados Financieros para incluir la evaluación y el establecimiento de los controles administrativos de operación, y es, por lo tanto, una parte de la evolución lógica en el cambio conceptual de la función del Contador hacia el asesoramiento de la Administración de Negocios, esta función se ha efectuado extendiendo los servicios del socio y del personal técnico con el objeto de proporcionar los servicios de Auditoría, Impuestos y Consultoría en forma simultánea y conjunta o integrada, con el fin de lograr una mayor coordinación y correlación de esfuerzos para evitar duplicidad de labores, omisiones y errores.

En esa Auditoría Integrada en la que se proporcionan -- los tres servicios básicos que actualmente ofrece la profesión en cada Auditoría y para todos sus clientes, y por la solicitud de las empresas de asesoramiento administrativo, surge la necesidad de unir esas funciones y proporcionar los servicios requeridos por los clientes a través de la Auditoría Operacional -- que viene a ser el eslabón faltante necesario para cubrir el -- doble vacío, existente en la mayoría de las empresas y los despachos de Contadores Públicos por las siguientes razones:

1. En las empresas por la necesidad de contar con una opinión y evaluación objetiva e independiente acerca de la fortaleza y propiedad de sus controles adminis

trativos y de operación, así como de las recomendaciones respectivas necesarias para garantizar el fiel cumplimiento de los planes, políticas y procedimientos pre-establecidos por la alta gerencia e incrementar de esta forma la productividad o rentabilidad total de la empresa.

2. En las firmas de Contadores Públicos que proporcionan en forma independiente los servicios de Auditoría y Consultoría, porque además de representar una nueva fuente de ingresos en sí misma, la Auditoría Operacional viene a constituir el puente o lazo de unión entre la Auditoría de Estados Financieros y el moderno enfoque de los servicios Administrativos proporcionados a los clientes, necesario para integrar y coordinar estos servicios dentro de un todo homogéneo, con el fin de proporcionar servicios financieros y administrativos realmente integrados para todos sus clientes y no únicamente a empresas pequeñas o en forma aislada.

Es importante hacer notar que la extensión del alcance de la Auditoría de Estados Financieros para incluir el examen de los controles administrativos y de operación, está de acuerdo con la definición de Control Interno más conocida y que es emitida por el Instituto Americano de Contadores Públicos en su estudio "Internal Control" publicado en 1948.

"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 correcta y segura, -- la promoción de eficiencia de la operación, la adhesión a las políticas prescritas por la Dirección".

De la definición anterior se pueden establecer de forma general dos tipos de controles; contables y administrativos.

Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que están directamente relacionados con la salvaguarda de los activos y el grado de confianza de los registros financieros. Generalmente incluyen aquellos tipos de controles básicos, tales como el sistema de autorizaciones y aprobación y la separación de las labores de registro y formulación de los informes de contabilidad, de la custodia y manejo de los activos, el control físico de los bienes de la empresa y la auditoría interna.

Los controles administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos, sistemas y procedimientos que están directamente relacionados con la promoción de la eficiencia de operación y la adhesión a las políticas administrativas, etc., y que generalmente se relacionan con los registros financieros indirectamente. Este tipo de controles generalmente incluye controles tales como análisis estadísticos, estudios de tiempos y movimientos, informes sobre el rendimiento del personal y controles de calidad.

Hasta aquí se puede notar que la Auditoría Operacional proviene de los Auditores Internos y que el Auditor Externo ha incorporado esa técnica a su vez la ha adaptado a su examen de Estados Financieros a la que ha denominado Auditoría Operativa.

El Contador Público independiente a través del Dictamen expresa su opinión acerca de los Estados Financieros revisados, siendo esta función la principal dentro de la profesión, pero sin embargo, debido a la dinámica de la misma y al vacío originado en las empresas entre la alta gerencia y los niveles operativos, en las firmas de Contadores Públicos entre sus departamentos de Auditoría y Consultoría, ha traído otra función -- agregada a la de dictaminar, la de asesoría y para ello se tomarán las técnicas de Auditoría Operacional y se creará la Auditoría Operativa.

2. CONCEPTO Y GENERALIDADES DE:

- a) Auditoría Financiera.
- b) Auditoría Administrativa.
- c) Productividad.

2a) AUDITORIA FINANCIERA

En un principio existió como concepto inicial de auditoría aplicada al campo empresarial la "Auditoría de Balance" -- que posteriormente y gracias al entusiasta empeño de algunos - contadores públicos evolucionó en su alcance y denominación para quedar en lo que ahora conocemos como "Auditoría de Estados Financieros", que básicamente consiste en la revisión que de los estados financieros de una empresa se hace de acuerdo a -- las normas y procedimientos de auditoría generalmente aceptados.

Ahora bien, para identificar el campo de acción del Contador Público que es muy amplio y no existe una unión de criterios que nos señale claramente cuáles serían exactamente esos campos, se ha tratado de hacer una comparación y unificación de criterios, y se puede circunscribir a los siguientes:

- 1) Servicios de auditoría externa.
- 2) Servicios de auditoría interna.
- 3) Como organizador de sistemas.
- 4) Como asesor fiscal.
- 5) En la formulación de presupuestos.
- 6) Implantación de sistemas de control interno.
- 7) Contralor.

- 8) Como asesor en la interpretación de Estados Financieros.
- 9) Servicios de consultoría.

A continuación se hará un breve bosquejo on que consiste cada uno de ellos:

1) Servicios de auditoría externa.- Consiste en la revisión de los Estados Financieros de una empresa para poder -- emitir un dictamen sobre la misma. Pero para que el auditor - independiente de su opinión, es necesario un estudio a fondo - sobre dichos Estados o sea verificar que las cifras reflejadas en los Estados Financieros sean auténticas y que han sido elaborados usando los principios de contabilidad generalmente aceptados.

La realización de dicho estudio debe llevarse a cabo:

- a) Aplicando los principios de contabilidad generalmente aceptados, utilizando las técnicas de auditoría - que son los instrumentos que el auditor emplea para obtener la información deseada.
- b) Con los procedimientos de auditoría, que son los métodos que se utilizan para obtener la información ne cesaria para fijar la opinión que se va a emitir.

2) Servicios de auditoría interna.- Las funciones como Auditor Interno son las de proporcionar un control de los sistemas contables establecidos, de los métodos y procedimientos-

utilizados para tener plena convicción que las funciones administrativas se están aplicando y que la información que a través de los Estados Financieros se refleja es correcta.

3) Como organizador de sistemas.- Una de las funciones que más se le encomienda al Contador Público, es la de implantar y organizar sistemas contables, pues de un adecuado sistema depende la buena información que se tenga y que viene a repercutir en los Estados Financieros que se presentan.

4) Como asesor fiscal.- Es evidente la complejidad del sistema de tributación existente en nuestro país y dada la obligación de las empresas, sobre todo aquellos aspectos tributarios que le atañen, buscar la reducción de los impuestos, la preparación de las declaraciones, etc., para poder orientar a los ejecutivos en la tarea de sus decisiones al respecto.

5) En la formulación de presupuestos.- Esta actividad en México todavía no ha alcanzado su máximo desarrollo, pero es en los últimos quince años cuando ha alcanzado mayor auge, ya que anteriormente los presupuestos se preparaban en forma limitada, por ejemplo: presupuestos de ventas, de producción, de compras, etc., y muy rara vez un presupuesto completo.

6) Implantación de sistemas de control interno.- Dicha implantación consiste en determinar el método de coordinación entre la contabilidad, el elemento humano y las técnicas y procedimientos establecidos para tener un control sobre las operaciones que se realizan y una vigilancia sobre el trabajo que

desarrollan los empleados tratando que el trabajo que desarrollan sea complementario de otro, en vista de que así existe la división del trabajo; en tales condiciones son casi nulas las posibilidades de un fraude.

7) Contralor.- El Contador Público dada la preparación-recibida, es el profesionista más adecuado para realizar las funciones de contraloría que pueden ser:

A) Planeación.

- a) Presupuesto y pronósticos económicos.
- b) Información y estudios especiales para tomar decisiones.
- c) Sistemas y procedimientos de operación y de com--probación interna.

B) Control

- a) Sistema de registro y recolección de datos conta-bles y estadísticos.
- b) Emisión de la información dada por los registros.
- c) Sistema de comprobación interna.
- d) Auditoría Interna.
- e) Seguros.

C) Otros.

- a) Impuestos.
- b) Presentación de Informes (peritajes)
- c) Administración de servicios de oficina
- d) Participación en relaciones industriales.

7) Como asesor en la interpretación de los Estados Financieros.- Muchas veces la presentación de los Estados Financieros a los empresarios no tienen la utilidad deseada ya que puede ser que la persona a la cual se presentan no conozca lo suficiente de contabilidad para darle la interpretación adecuada, es por eso que el análisis de dichos Estados debe estar encomendado a un Contador Público, el cual debe dar su opinión en una forma clara y breve de acuerdo a la persona que va dirigida.

Con base en la opinión emitida, el Contador Público al interpretar los Estados Financieros puede dar las siguientes soluciones:

- a) Supervisión de la política general de la empresa.
- b) Sugestiones sobre la aplicación o reducción de operaciones.
- c) Análisis de la productividad del capital invertido.
- d) Preparación de un estudio sobre los requisitos para un financiamiento a largo plazo.
- e) Sugerir los pasos a seguir en la política de dividendos.
- f) Presentar un programa de inversión de los fondos ociosos.
- g) Sugerir cuáles serían las políticas de créditos.
- h) Presentación de un estudio sobre el tipo de acciones, bonos u obligaciones que deban emitirse.

- i) Presentar plan de financiamiento para la compra de -
maquinaria y equipo e inversión en las instalaciones.
- j) Estudio de la necesidad de capital de trabajo.
- h) Investigación de las necesidades del equipo.

Tal como se aprecia en los puntos anteriores el análisis de los Estados Financieros es muy amplio y nos ayuda a conocer la solvencia, la estabilidad y productividad de la empresa.

A través del análisis e interpretación de los Estados Financieros el Contador Público está en posibilidad de poder conocer la situación que guarda la empresa en sus diversos aspectos.

9) Servicios de consultoría.- El Instituto Mexicano -- de Contadores Públicos nos define la consultoría de la siguiente manera:

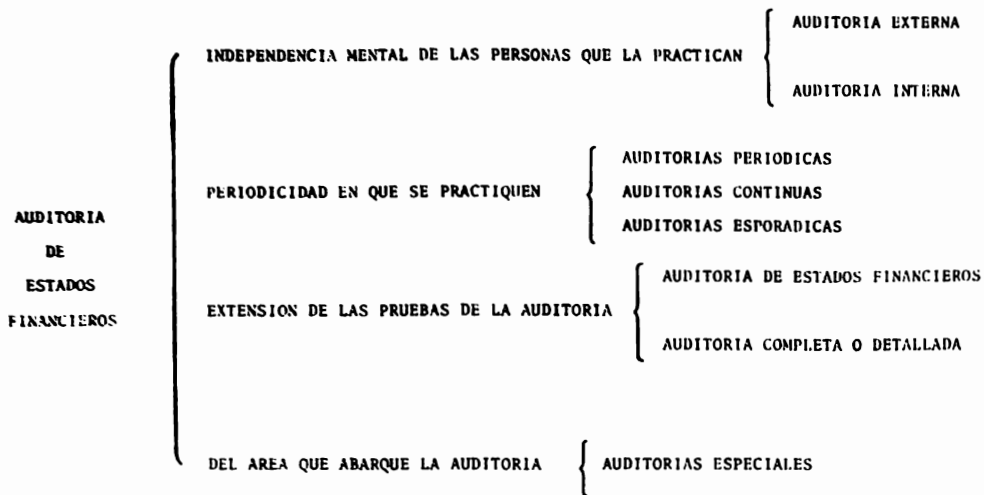
"La Consultoría es la actividad que consiste en opinar-- después de realizar un estudio técnico-científico, respecto a cualquiera de las funciones de la empresa, con el propósito de buscar la mejor forma de estructurarla y operarla teniendo como mira el aumento de la productividad".

Dentro de este grupo se puede decir que está formado -- por:

1. Auditoría Administrativa.
2. Finanzas.

3. Análisis de Costos.
4. Planeación de utilidades
5. Estudios para la Fijación de Precios.
6. Asesoría para adquirir o vender una empresa.
7. Auditoría Operativa.

DIVERSOS TIPOS DE AUDITORIA - SEGUN EL ENFOQUE



Básicamente la Auditoría de Estados Financieros se puede dividir en dos grandes grupos, desde el punto de vista de la independencia mental de las personas que la practican en:

a) Externa

b) Interna

a) Auditoría Externa.- Viene a ser la revisión que es realizada por un Contador Público independiente, al control interno y a los registros contables de una empresa, con el propósito de emitir una opinión objetiva y profesional, a fin de precisar lo adecuado que resultan los controles establecidos sobre los que se basan los métodos y registros que proporcionan la información financiera que ha de dictaminar y así estar en posibilidad de determinar el alcance y oportunidad con que va a aplicar sus pruebas.

b) Auditoría Interna.- Generalmente es practicada por funcionarios y empleados de la misma empresa en que se realiza y se usa para corregir y perfeccionar el control interno.

Algunas diferencias entre el Auditor Externo y el Auditor Interno estriban en que:

El Auditor Externo actúa principalmente por cuenta de accionistas, el público y por disposiciones legislativas, en tanto que el Auditor Interno actúa exclusivamente por cuenta de la administración de la empresa.

El Auditor Interno es un empleado a sueldo de la empre-

sa y luego por el simple hecho de estar sujeto a un sueldo, no tiene el carácter de independiente que llene el profesional que dictamina Estados Financieros. El Auditor Interno no puede dictaminar Estados Financieros de la empresa en que trabaja, precisamente por falta de independencia mental.

La Auditoría Externa persigue la finalidad principal de otorgar un dictamen sobre Estados Financieros, en tanto que la Auditoría Interna es una labor que consiste principalmente en tener informada continuamente a la gerencia, en los siguientes aspectos:

1. Política de Administración.- En este terreno la Auditoría Interna vigila que la administración de la empresa, los planes y procedimientos se lleven a cabo de acuerdo con la política establecida.
2. Que tales planes, políticas y procedimientos, sean efectivos.- A este respecto, la Auditoría Interna debe hacer una reevaluación de los planes y procedimientos.
3. Verificación de información financiera.- Aquí observa que los Estados Financieros, estadísticas e informes que se presentan a la gerencia ya sea en forma periódica o esporádicamente, estén correctamente preparados, que se rindan oportunamente y que la información que éstos representan sea completa, veraz y oportuna.

4. Debe vigilar que los activos de la empresa estén debidamente protegidos.

La Auditoría Interna hace pruebas mucho más detalladas de las que se efectúan en Auditoría Externa.

Por lo cual el Auditor Externo tiene la obligación de revisar los informes rendidos por los Auditores Internos para normar su criterio en lo que se refiere al alcance de pruebas que va a hacer para satisfacerse de la corrección de las cifras que va a presentar en los Estados Financieros. Es conveniente tener como norma, que aún cuando los Auditores Internos hayan efectuado revisiones detalladas o de saldos el Auditor Externo tiene la obligación de hacer sus propias pruebas, las cuales dependerán de los resultados que se consignen en los informes de Auditoría Interna.

Atendiendo a la periodicidad con que se practican:

Las Auditorías Periódicas.- Se aplican con relación al tiempo, período, o sistema contable, de que sus revisiones son a fechas determinadas.

Las Auditorías Continuas.- Son aquellas que en forma sistemática se llevan a cabo, es decir, a medida que se realizan las operaciones o bien a intervalos cortos o irregulares.

Las Auditorías Esporádicas.- No influyen en estas el plazo o continuidad, sino la necesidad de examinar en un momento dado.

Desde el punto de vista de la extensión de las pruebas de la Auditoría.

- a) De Estados Financieros.
- b) Completa o detallada.

Auditoría de Estados Financieros.- Se refiere a la verificación, comprobación y estimación de las cuentas del Estado de Situación Financiera y las de Resultados. Se denomina así porque dentro del Estado de Situación Financiera se encuentran las cuentas de resultados que están agrupadas en el renglón de Resultados del Ejercicio. También se incluyen las cuentas de superávit, ésta se concreta a determinar si los saldos que figuran en dicho estado, son o no razonablemente correctos, trata de determinar la corrección o incorrección de los saldos que figuran en los Estados Financieros mediante pruebas selectivas primordialmente.

Auditoría Completa o Detallada.- Es la revisión de todas las operaciones realizadas por la empresa, generalmente cuando carecen de un buen sistema de contabilidad. En esta Auditoría se lleva a cabo la revisión de los movimientos, y al mismo tiempo se determinan los saldos.

Desde el punto de vista del área que abarque la Auditoría:

- a) Auditoría Especial.

Auditoría Especial.- Es la revisión que se efectúa a

una cuenta, un grupo de cuentas, un estado o cualquier otro elemento de la contabilidad, por ser la intervención para un fin específico de una parte independiente de la contabilidad.

Ahora bien, podemos subrayar que dentro de las actividades que desarrolla el Contador Público en funciones de auditor independiente se encuentra el estudio y evaluación del control interno que entre otras cosas le permite conocer algunos aspectos administrativos no directamente relacionados con lo reflejado en los estados financieros por lo que el Contador Público en adición a su opinión o "dictamen" sobre estados financieros acostumbró emitir un informe al cliente en el cual le hacía saber aquello que en su opinión podría ser objeto de atención especial por la dirección de la empresa para hacer más eficientes las operaciones.

Naturalmente que este informe adicional en un principio no tenía las características actuales de extensión y profundidad por lo que el auditor no lo cobraba a su cliente de una manera especial, sino que lo incluía como un servicio adicional.

Posteriormente el Contador Público vislumbró estos servicios adicionales como área que podría resultar interesante en su práctica profesional y naturalmente beneficioso para sus clientes y así tenemos que ya actualmente este informe adicional es casi obligatorio darlo.

De lo anterior podemos concluir que la Auditoría Financiera es llevada a cabo por dos tipos de profesionales (que en

principio son uno) que son el auditor externo y el auditor interno y la diferenciación principal entre ambos es que el primero emite una opinión sobre los Estados Financieros válida ante terceros.

2b) AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Derivada de la complejidad, siempre creciente de las empresas surgió la necesidad de evaluar la habilidad de la admnistración de las empresas ya que si bien los Estados Financieros son un reflejo de la misma, éstos son una concentración de gran número de aspectos variables en cantidad, modo o intensidad que no siempre directamente se reflejan en los Estados Financieros y tampoco son fáciles de traducir en términos de pérdidas y ganancias.

Para ello se hizo uso de servicios de consultoría de -- profesionales especializados en diferentes aspectos de ingeniería, leyes, medicina, etc., que si bien es cierto en sus campos eran especialistas, carecían de conocimientos en lo que ahora - denominamos administración de empresas, por lo que en algunos-casos la coordinación de efectos entre las áreas era difícil - o costoso por tener que concurrir dos o más profesionales.

Así entonces se dio forma, aún cuando enfocado al aspecto de ejecución y no de crítica, a un nuevo concepto de profesional y este fue el que se le denominó, licenciado en Administración de Empresas, cuya formación profesional se orientó al - conocimiento integral de la empresa que, con conocimientos básicos de administración, coordinara los distintos aspectos de la-empresa sin que fuera un especialista en todos y cada uno de - ellos.

Nuestra condición humana nos lleva siempre a tener como

consecuencia de una ejecución ya sea propia o ajena a efectuar una crítica, que es generalmente más objetiva en cuanto más independiente sea mentalmente el que lo haga del que ejecutó la actividad.

El crecimiento explosivo de personas que en los últimos años se han dedicado a estudiar administración de empresas de una manera formal ha originado la necesidad de establecer y de limitar áreas de acción y aún cuando no se ha logrado totalmente esta delimitación de especialidades si han surgido algunas de ellas, entre las que se encuentra la denominada como Auditoría Administrativa.

Concepto de Auditoría Administrativa.

Varios autores han escrito sobre lo que es Auditoría Administrativa, a continuación transcribo los más relevantes:

"Es la revisión objetiva, metódica y completa de los niveles jerárquicos de la empresa: en cuanto a su estructura y participación individual de los integrantes de la institución".

José Antonio Fernández Arena.

"Constituye una oportunidad para mostrar qué es lo que un negocio está logrando. Es una audiencia en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la Auditoría. - La Auditoría Administrativa suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes, o determinadas partes,

de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio".

Roberto Macías Pineda.

"Es un análisis informativo, evaluativo y una serie de recomendaciones con respecto a la amplia imagen de los planes, procesos, personas y problemas de una entidad económica".

William L. Campfield.

"Es un examen comprensivo y constructivo de una empresa, de una institución, de una sección del gobierno o cualquier -- parte de un organismo, como una división o departamento, respectivo a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su -- forma de operación y el uso de sus recursos físicos y humanos".

William P. Leonard.

Como resultado del análisis y combinación de los conceptos anteriormente mencionados, se entiende como Auditoría Administrativa a:

La revisión metódica, ordenada y evaluativa de los objetivos, políticas y controles administrativos de una empresa y la utilización y participación del elemento humano en forma -- eficiente.

Como se puede notar el propósito de la Auditoría Administrativa, es revisar y evaluar una organización a fin de -- identificar y eliminar deficiencias o irregularidades en cualquiera de las áreas examinadas.

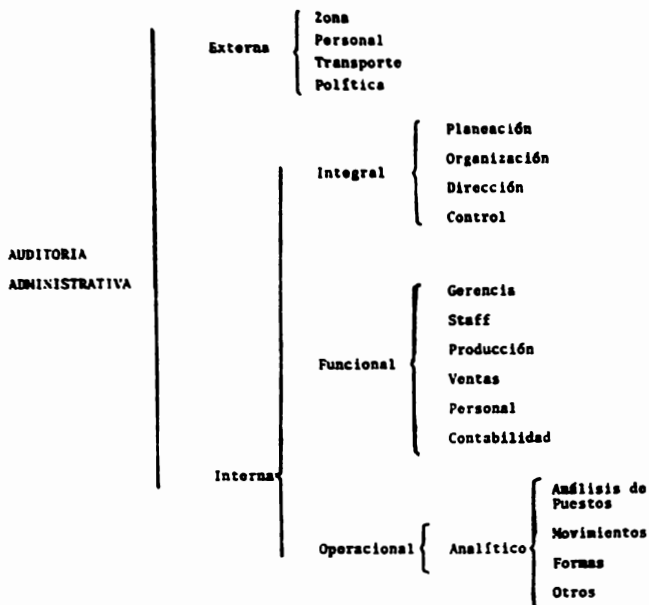
A fin de tener un conocimiento más detallado del concepto general, a continuación se explicará cada uno de los elementos que lo forman:

- a) Es el examen metódico y ordenado, "en virtud de que: Debe basarse en la aplicación del método científico a fin de establecer las relaciones de causa efecto.- Debe llevarse a cabo una medición precisa de los fenómenos y hechos para tener bases objetivas de juicio. Debe llevarse a cabo en base a los principios de la propia teoría económica.
- b) La Auditoría Administrativa deberá orientar el examen y evaluación de la forma en que se utilizan los medios de que dispone un organismo para cumplir con su misión y el grado de que dicho cumplimiento está lográndose.
- c) Como los objetivos son el principio y el fin de todo acto administrativo, ellos darán la pauta del examen a realizar y serán sujetos de una completa revisión.
- d) La política de la empresa, incluyendo una determinación de la suficiencia, la amplitud o la existencia de direcciones e instrucciones para las áreas funcionales importantes. Deben determinarse los efectos de la política o de la ausencia de la misma.
- e) Los controles administrativos, significan en este --

contexto los poderes de la gerencia para dirigir, -- guiar o restringir las operaciones de la empresa. De be tomarse una determinación de qué tan adecuados -- son estos controles administrativos u operativos, -- desde el punto de vista de su relación con los objetivos de obtención de utilidades, los grados de cumplimiento y la coordinación de los controles operativos con los mandatos de la política de la empresa.

- f) Como elemento humano principalmente el administrativo es el más importante de los que comprende la empresa, su actuación debe examinarse y evaluarse íntegramente, puesto que de ahí depende el éxito o fracaso de un negocio.
- g) Para lograr los objetivos de un negocio, debe existir efectividad en las operaciones para obtener el mayor beneficio con el mínimo esfuerzo. Esto requiere de una adecuada organización en cuanto al aprovechamiento de todos los recursos materiales, humanos y técnicos con que dispone el organismo social.

CLASIFICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



Como se puede apreciar en el cuadro anterior la Auditoría Administrativa se divide en dos partes en Auditoría Administrativa Externa y Auditoría Administrativa Interna de las cuales se tratará de exponer en qué consiste cada una de ellas.

Auditoría Administrativa Externa.- Los auditores externos tienen un punto de vista nuevo y fresco para precisar la política en uso por la empresa; pueden contribuir con sugerencias valiosas, fruto de su experiencia en otras organizaciones.

No se encuentran bajo obligaciones ni compromisos de defender lo que se ha hecho o se está haciendo, si de favorecer determinadas políticas o actividades, por el hecho de que representen o sean ideas intocables de la Alta Gerencia.

Existe una interrelación entre todas las funciones de la empresa. Aunque se necesita el especialista que examine un problema en particular, hay necesidad igual del analista que puede revisar toda la empresa en forma sistemática y examinar la eficiencia de la integración funcional.

En término de reducir costos y aumentar la eficiencia, es preferible la acción preventiva, cuando es posible a la acción de reparar el daño ya causado, los problemas agudos pueden hacerse mínimos por medio de una revisión y una apreciación sistemática de las operaciones en conjunto.

Probablemente es más efectivo hacer que un grupo de analistas efectúen la revisión y evaluación de toda la empresa, -

que hacer que varios analistas independientes intenten aislar y examinar separadamente los problemas que están conectados entre sí.

Auditoría Administrativa Interna.- Puede contemplarse desde el punto de vista de la organización, ya sea como:

- A) Una extensión de la Auditoría Interna de Estados Financieros.
- B) Una función independiente de la administración financiera.

En algunas organizaciones la Auditoría Administrativa se integra en forma departamental con la Auditoría Interna de Estados Financieros. Esta forma de organización enfatiza la unidad de la función global y la estrecha relación entre estas dos formas de auditoría. En este caso se enfatiza el concepto de la Auditoría Administrativa como una herramienta de análisis tanto financiera como no financiera, así mismo se recalca la necesidad de una Auditoría Administrativa de la función financiera de la empresa junto con las otras funciones.

La Auditoría Administrativa Interna Integral funda su análisis en la base de la administración de una empresa, tal es que en una auditoría de esta naturaleza es recomendable proceder a la elaboración de un cuestionario integral, considerando el proceso administrativo que en toda empresa se conoce y que son: planeación, organización, dirección y control. El cuestionario integral del proceso administrativo contribuirá -

enormemente, una vez que se haya contestado, para la iniciación de la auditoría.

Una vez hecho lo anterior, se formula un nuevo cuestionario que adquiere el nombre de funcional, para referirse al análisis y evaluación de las diferentes funciones de una empresa. así se tiene que el análisis de la gerencia por ejemplo, se basaría en un cuestionario sobre actividades, decisiones, etc. de la misma, lo mismo puede acontecer con la producción, ventas, el personal y la contabilidad. Se dice pues que la Auditoría Administrativa Interna Funcional, corresponde a la etapa de estudio de las diferentes funciones o departamento de un organismo.

La Auditoría Operacional se entiende como si tratase de una etapa posterior de la Auditoría Administrativa y corresponde al análisis no sólo de cada una de las funciones, sino de cada una de las operaciones que forman parte de una función o área de trabajo.

Del bosquejo anterior se desprende que la Auditoría Administrativa abarca las siguientes fases:

- a) Fase correspondiente al conocimiento general de la forma de organización de una empresa.
- b) Fase correspondiente al análisis de cada una de las funciones en que se encuentra dividido un organismo.
- c) Y la que corresponde a la Auditoría Operacional, la investigación minuciosa de cada una de las operaciones que integran una función.

Diferencias entre la Auditoría Administrativa y la Auditoría -
de Estados Financieros.

Mientras que la Auditoría Contable mira hacia atrás a - las transacciones contables que ya se han efectuado, la Auditoría Administrativa mira hacia adelante. A ésta le interesan - las formas y los medios de mejorar las operaciones comerciales futuras. No le interesan los desajustes o los fraudes pasados. Es claramente constructiva en su concepto. Su objetivo es asegurar mejores resultados; ayudar a la Gerencia a mejorar la posición de la empresa.

La Auditoría Financiera convencional se interesa primordialmente por la situación financiera. Sus objetivos son confirmar un estado de asuntos financieros, verificar que los - principios de contabilidad generalmente aceptados hayan sido - aplicados en forma consistente y expresar una opinión acerca - del manejo financiero. La Auditoría Financiera tiene muchas - desventajas desde el punto de vista administrativo: no mide el progreso efectuado hacia los objetivos de la empresa, no controla los elementos esenciales de la Administración de Empresas, fuera de los fiscales, se orienta hacia el pasado más que hacia el futuro, no lleva a cabo un análisis comparativo (valorando la eficacia de los planes, procedimientos y operaciones de la entidad en comparación con los de los competidores), carece de análisis de integración (evaluando la eficiencia de la interacción dentro de la empresa), y le falta el análisis - interpretativo (relacionando importantes datos fiscales con de

cisiones recientes).

En pocas palabras, las diferencias entre estos dos sistemas de Auditoría son más numerosas y significativas que sus semejanzas como se puede observar en el cuadro siguiente:

COMPARACION DE LA AUDITORIA FINANCIERA CON LA ADMINISTRATIVA

<u>CARACTERISTICA</u>	<u>AUDITORIA FINANCIERA</u>	<u>AUDITORIA ADMINISTRATIVA</u>
PROPOSITO	Expresar una opinión sobre los Estados Financieros y determinar el manejo financiero.	Apreciar y mejorar la habilidad administrativa funcional.
ALCANCE	La Situación Financiera	Una función o área
ORIENTACION	Hacia el estado financiero de los negocios desde el punto de vista retrospectivo.	Hacia el estado operativo de los negocios, pasados, presentes y futuros.
MEDICION	Los principios de contabilidad generalmente aceptados.	Los principios de administración de las operaciones.
METODO	Las normas y principios de auditoría generalmente aceptados.	Las técnicas de la administración de las operaciones.
PRECISION	Ostensiblemente absolutas.	Relativas.
INTERESADOS	Principalmente externos; los accionistas, el gobierno, el público.	Internos: la Gerencia.

<u>CARACTERISTICA</u>	<u>AUDITORIA FINANCIERA</u>	<u>AUDITORIA ADMINISTRATIVA</u>
REALIZACION	Real	Potencial
NECESIDAD	Requerida en toda empresa.	Opcional: prerrogativa de la Gerencia.
HISTORIA	Larga distancia.	Reciente.
FRECUENCIA	Regular, anualmente.	Periódica, pero su periodicidad es indefinida en la mayor parte de los casos.

2c) PRODUCTIVIDAD.

La idea más simple de Productividad, está ligada a la idea de medición del funcionamiento de un sistema cualquiera - (lo mismo puede ser un proyecto, una máquina industrial, una inversión, etc.).

Conviene observar gráficamente la idea de sistema de la siguiente manera:



"Un sistema es cualquier cosa que tenga entradas de información, proceso y salidas de información", o bien, "Un sistema es un conjunto de entradas, procesos y salidas".

Con esta idea tan general uno puede decir que un ser humano es un sistema, ya que sus sentidos serían la "entrada"-su mente y su cuerpo serían el "proceso" y sus actos bien pueden ser la "salida". También es un buen ejemplo de sistema, - un motor mecánico pues puede interpretarse el combustible como la entrada del sistema, el motor sería el proceso y la fuerza motriz se interpretaría como salida. En una inversión financiera la entrada sería el capital, el proceso sería el financiamiento y la salida sería la utilidad o ganancia obtenida.

Con el concepto abstracto de "sistema", podemos pasar a medir el funcionamiento del mismo, ¿Cómo hacerlo?, una manera es comparar las salidas del sistema con sus entradas, pues si se-

los mide en unidades consistentes, puede decirse que un sistema funciona bien, si sus salidas son mayores que sus entradas; que un sistema funciona mal si sus salidas son menores que sus entradas; y que un sistema es indiferente si sus salidas son iguales a sus entradas.

Diframos en otras palabras, que un ser humano tiene mejor funcionamiento que otro si con la misma información para los dos, uno produce actos más eficaces que el otro. Un motor tiene mejor funcionamiento que otro si con la misma cantidad de combustible para los dos, uno proporciona mayor fuerza motriz que el otro. Por último, una inversión tendría "mejor funcionamiento" que otra, si con el mismo capital para las dos, una obtiene mayor utilidad que la otra.

Ahora bien el Lic. Isaac Guzmán Valdivia, considera que toda empresa con fines lucrativos persigue los siguientes objetivos:

- a) Objetivo Social.- Que se relaciona con un mejor nivel de vida de la sociedad en general.
- b) Objetivo Etico-Administrativo.- Tendiente a la coordinación de los intereses de inversionistas, personal operativo y consumidores.
- c) Objetivo Técnico-Administrativo.- Tendiente a lograr el mejoramiento de los índices de productividad mediante el progreso tecnológico, impulsando las inve

tigaciones y estudios administrativos, económicos y sociológicos para que se logren los dos objetivos anteriores.

Con esto se puede decir que el éxito de toda empresa radica en su productividad.

La Comisión de Consultoría en Administración del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. define a la productividad como el incremento al máximo posible de los beneficios que de la empresa reciben los accionistas, los trabajadores, el fisco y cualquier otra persona o entidad que tiene relaciones con ella.

Si se considera que un propósito fundamental de cualquier empresa es obtener el mayor aprovechamiento posible de sus recursos humanos y materiales se llegará a la conclusión de que para dirigir y administrar adecuadamente cualquier empresa, resulta indispensable conocer en forma detallada las características y causas de la productividad.

De todo lo anteriormente expuesto se puede decir que Productividad es la relación que existe entre el volumen de la producción y los factores que intervienen en la misma; su incremento es una consecuencia del eficiente aprovechamiento de sus factores que se reflejan en una disminución de los costos tendientes a lograr mejores salarios, precios más convenientes y utilidades adecuadas.

Es preciso aclarar que la productividad no es la cantidad de bienes y servicios producidos, ni la suma de factores o recursos empleados, sino que es la forma en que estos recursos se aprovechan para producir dichos bienes o servicios de donde se deduce que el óptimo aprovechamiento de los recursos de que dispone, se refleja en una alta productividad.

Concretamente el incremento a la productividad consiste básicamente en el aprovechamiento máximo de los factores o recursos productivos como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD

INCREMENTO
LA
ACTIVIDAD

AUMENTANDO
UTILIDADES

INCREMENTO DE VENTAS

AUMENTANDO PRECIOS

AUMENTANDO VOLUMENES

REDUCCION DE COSTOS
Y GASTOS

SUELDOS

GASTOS DE OPERACION

LIMITANDO
LA INVERSION

UTILIZANDO RECURSOS
DE TERCEROS

PROVEEDORES

BANCOS

APROVECHAMIENTO OPTIMO
DE ACTIVOS

REDUCIENDO ACTIVOS

AUMENTANDO PRODUCCION Y VENTAS

La elevación del índice de productividad implica un ascenso en la eficiencia que es producto de una aplicación técnica a la administración que involucra: la previsión, determinación y análisis de la adecuación de medios a fines para la estructuración de programas.

Los programas de productividad abarcan diversos radios de acción tanto desde el aspecto interno como del externo o -- del conjunto de empresas similares.

El incremento de productividad no consiste en aumentar el trabajo a base de más horas, más equipo, sino simplificar los métodos de trabajo para obtener el aumento con los mismos elementos.

A fin de que sea operante y se logre el incremento a la productividad es indispensable que los administradores, al fijar sus políticas tendientes a elevar sus índices, tengan en mente que los beneficios adicionales que se logren se distribuyan equitativamente entre los accionistas, trabajadores y consumidores.

El incremento de productividad exige un esfuerzo conjunto del elemento humano que contribuye directa o indirectamente a la producción, y esta colaboración se puede obtener siguiendo el criterio de aplicar los principios de justicia social fijando la finalidad de las empresas en satisfacer las necesidades de la sociedad en su conjunto.

La productividad tiene inherentes no sólo los elementos técnicos como predominantes, sino también los problemas prácticos para que su aplicación rinda los resultados propuestos.

La empresa desempeña una función social que implica la colaboración conjunta del capital, la dirección y el trabajo para que la producción satisfaga los intereses del público consumidor en cantidad suficiente, a precios razonables y de buena calidad, siendo indispensable que la dirección se oriente hacia un real equilibrio de los intereses de los inversionistas, de los trabajadores y de los consumidores, ya que en lograr este equilibrio radica la función administrativa más importante.

El incremento a la productividad involucra una conveniente política de costos en la que intervienen los distintos factores que la forman, pero es indispensable tener en consideración la influencia del ambiente económico general en que desarrolla sus actividades la empresa, así como también las limitaciones derivadas de las políticas gubernamentales, que en forma determinante pueden influir en su éxito o su fracaso.

En síntesis para obtener la elevación de los índices de productividad, se requiere de: la adecuada programación de los medios y fines que la integran, así como la coordinación de los intereses del inversionista, del trabajador y del consumidor en la distribución de los beneficios que se obtengan y la colaboración con el Estado como entidad que rige la sociedad.

El incremento a la productividad es indispensable para subsistir en el mercado en plan competitivo ajustándose por lo tanto no solamente a los costos de producción sino de administración, por lo tanto es indispensable contar con estadísticas de ventas, estudios de mercados, análisis económicos, sistemas de costos, programación y control de producción, relaciones humanas, en síntesis con una técnica administrativa.

Es por esto que la administración tiene como finalidad primordial coordinar los intereses de la sociedad en su conjunto y básicamente armonizar el capital y el trabajo que son factores ineludibles en el proceso productivo: todo ello tendiendo a incrementar el índice de productividad, que representa la intersección entre dichos intereses, mediante la eliminación del desperdicio de esfuerzos, tiempo y materiales, aplicando adecuadamente las técnicas administrativas inherentes tanto a las personas como a las cosas.

Como esto se puede hacer resaltar la importancia vital de la productividad que con caracteres relevantes reviste en la estabilidad y desarrollo de la empresa, estando supeditado su éxito a la misma productividad, por lo que es indispensable incrementar su índice en beneficio de las personas que interna o externamente se relacionan con la propia empresa y consecuentemente redundan en beneficio de la economía general.

CAPITULO II
AUDITORIA OPERACIONAL

1. CONCEPTO Y FINALIDADES

Los Auditores Internos, deseosos de contribuir al buen éxito de su empresa, ampliaron sus miras y adoptaron la crítica constructiva, como una aportación a la mayor eficiencia de las operaciones que estaban auditando.

El concepto de "Auditoría Operacional" surgió inicialmente en la extensión que se hizo de las responsabilidades del auditor interno, hacia la revisión de operaciones tendientes a promover la eficiencia; ampliando así su función de vigilar la protección de los activos de la empresa, que tradicionalmente había caracterizado su labor.

El Auditor Externo reconoce, que para ser más útil no basta el dictamen y que no resulta válido el pretexto de que fue para lo único que lo contrataron. Es necesario proporcio-

nar algo más que sea de mayor utilidad directa para la administración.

Es muy limitado el concepto que se puede dar de la Auditoría Operacional, ya que puede considerarse un tema relativamente de nueva creación, y que todavía se encuentra en proceso de innovación para determinar las técnicas y las normas en que se basa dicha auditoría.

La Auditoría Operacional implica un enfoque adicional a la revisión de estados financieros en base al control interno y aplicación de los procedimientos de auditoría tendientes a promover la eficiencia de la operación, no sólo en aspectos contables, sino en todas las áreas en que tenga ingerencia el Auditor Interno.

El Instituto de Auditores Internos, establece que la Auditoría Operacional forma parte de la Auditoría Interna y la define así: "La Auditoría Interna es una actividad independiente de valuación dentro de una organización para la revisión de las operaciones contables, financieras y de otra clase, como base para el servicio proporcionado a la administración la medición y la evolución de la eficiencia de otros controles".

Otra acepción del mismo Instituto es: "La Auditoría Operacional es la revisión de aquellas operaciones de la empresa que con el fin de determinar su eficacia y eficiencia, involucrando el análisis, estudio y síntesis de las actividades derivadas de la utilización de los elementos humanos, materiales -

y técnicos aplicables a una área específica de la empresa.

El concepto más completo es: La Auditoría Operacional es una función dependiente dentro de una organización, que revisa todas las operaciones de una empresa con el fin de asistir adecuadamente la dirección de ésta a una mejor administración de la misma.

La naturaleza de la Auditoría Operacional se identifica como una actitud, un método de analizar y pensar como lo harían los administradores de la empresa en caso de que ellos realizaran el trabajo.

Su principal particularidad estriba en que no es excluyente con las auditorías Financiera y Administrativa ya que pueden darse en el mismo sujeto que es la empresa.

No puedo dejar de mencionar las consideraciones que al respecto tienen diferentes autores:

"Es el examen de las áreas de operación de una empresa o institución, para determinar si se está operando al máximo de eficiencia y con el mínimo de costo para obtener la mayor productividad, dicho examen de elementos para precisar las consecuencias de que no se tengan los controles necesarios para lograr ese objetivo y permitir resaltar y cuantificar el efecto de ello con propósitos de mejora".

C.P. Felipe Pérez Cervantes.

"Es el examen lo más objetivo, metódico, completo y - -

constructivo posible de un organismo social o una de sus partes, para determinar con qué eficiencia cumple su misión así como las causas que reducen muchas eficacias o indicar posibles mejoras o remedios".

Eugenio Sixto Velazco.

"Es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

Es un instrumento definido para la continua evaluación de los métodos y el desempeño de todas las áreas de la empresa".

William P. Leonard.

Otras definiciones menos conocidas:

"La Auditoría Operacional es una actividad de evaluación independiente dentro de una organización, para la revisión de la contabilidad, para informar a la Dirección. Es un control direccional que funciona por la efectividad de otros controles".

"The Statement of Responsibilities of The Internal Auditor".

"Auditoría de Operaciones es la revisión de los controles contables y administrativos de una empresa con el fin de evaluar las condiciones en que está operando".

Bradford Cadmus

"La Auditoría de Operaciones o Administrativa es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos".

Edward F. Norberck

A continuación enuncio algunos conceptos plasmados en diversas tesis profesionales:

"Es una actividad apreciativa independiente dentro de una organización para revisar la contabilidad, finanzas y otras como base de servicio a la Dirección".

"Es la revisión de los planes, políticas, procedimientos, métodos, rutinas, etc., establecidos en una empresa para realizar sus operaciones, para verificar su adhesión a las mismas y juzgar si son adecuadas en función a las circunstancias presentes, y futuras si son previsibles, con el fin de promover la eficiencia en todas las áreas de la empresa".

"Es el examen de las áreas de operación de una empresa o institución para determinar si se está operando al máximo de eficiencia y con el mínimo de costo para obtener la mayor productividad".

"La Auditoría de Operaciones es una extensión necesaria de los servicios del auditor interno, pues la auditoría interna se enfoca a los aspectos financieros y contables. La Audi-

toría de Operaciones debe buscar una coordinación de los aspectos contables y financieros con la operación, a fin de que la auditoría interna represente un verdadero valor para la gerencia".

"Es una técnica administrativa que surge como una fuente de información adicional para satisfacer las necesidades de los administradores en las distintas formas de organización".

Haciendo una recopilación de los conceptos antes vertidos y de las vivencias experimentadas se puede afirmar que Auditoría Operacional es: Un método constructivo para ayudar -- a la Gerencia a mejorar las operaciones. Puede hacer ésto de varias maneras: reportándole el rompimiento de los controles operativos, señalando las áreas en que se pueden reducir los costos, sugiriendo mejoras potenciales de operación y señalando los casos en que la falta de cumplimiento de las responsabilidades funcionales en diversas áreas ha afectado a éstas de manera significativa, y en general, promoviendo la eficiencia de la productividad.

La Auditoría Operacional se hace para determinar problemas actuales y potenciales, deficiencias, irregularidades, cuellos de botella, negligencias, decadencias, errores, desfalcos, excesivas mermas, pérdidas innecesarias, falta de cooperación, fricción interna entre ejecutivos, y en general, falta de conocimiento y atención de la organización. Descubrir y corregir los problemas, antes de que puedan ser funestos.

AUDITORIA OPERACIONAL¿QUE SE BUSCA?

LOCALIZAR POSIBLES:

FALLAS EN LA ORGANIZACION
POLITICAS INADECUADAS
FALTA DE PLANEACION
MAL EMPLEO DEL EQUIPO
EQUIPO INADECUADO
FALLAS DE ENTRENAMIENTO
FALLAS DE DESARROLLO EN EL PERSONAL
CANALES DE INFORMACION INADECUADOS
INFORMES POCO CONFIABLES
DESBALANCE EN LA ESTRUCTURA FINANCIERA

¿PARA QUE SE BUSCA?

PARA CORRECCION DE LAS CONDICIONES QUE CONTRIBUYEN A
UNA POBRE O MALA ADMINISTRACION
PARA OPTIMIZACION DE LA OPERACION INTEGRAL DE LA EMPRESA

¿CUANDO?

PERMANENTEMENTE PARA DETECTAR:

DEFICIENCIAS E IRREGULARIDADES EN LOS SISTEMAS
APARICION DE NUEVAS TECNICAS
INVENCION DE NUEVOS EQUIPOS
PRESENCIA DE OPORTUNIDADES

LOCALIZAR CUELLOS DE BOTELLA

VIGILAR PUNTOS DE POSIBLE RIESGO

ELIMINAR DESPERDICIOS O PERDIDAS

EVALUAR EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES

ASEGURAR QUE SE CUMPLAN LAS POLITICAS

ASEGURAR QUE SE CUMPLAN LOS PROCEDIMIENTOS

**CONFIRMAR QUE LOS METODOS DE OPERACION SON
SATISFACTORIOS**

Objetivos y Finalidades de la Auditoría Operacional.

Se puede considerar como el objetivo general de Auditoría Operacional, el asistir a todos los miembros de la Dirección en la descarga efectiva de sus responsabilidades, para proveerlos con análisis, objetivas apreciaciones, recomendaciones y comentarios pertinentes que conciernen a las actividades revisadas. Pues se trata de la revisión de las operaciones de la empresa.

Por lo tanto para que los logros sean fructíferos, será necesario revisar y evaluar independientemente en forma amplia y sistemática, los controles administrativos y de operación de la empresa, con el fin de identificar y eliminar deficiencias e irregularidades existentes en algunas áreas de la empresa, para poder conducir a ésta a un grado óptimo de rendimiento, tanto como en eficiencia de los empleados, como en una mayor producción y por ende, en lograr los rendimientos para los empresarios.

A su vez estos objetivos pueden relacionarse con los objetivos ya conocidos del control interno y que son:

- a) Obtención de información financiera, correcta y segura.
- b) Protección de los activos del negocio.
- c) Promoción de la eficiencia en la operación.
- d) Adhesión a las políticas prescritas.

Por lo tanto la Auditoría Operacional debe buscar el -- equilibrio en el desempeño de todas las funciones tendientes a mejorar el trabajo en conjunto, ya que es posible que una sola operación mal ejecutada, o por el contrario, desarrollada en - un grado excesivo, altere considerablemente el nivel general - de un departamento e inclusive el de varios departamentos.

En toda revisión será necesario que se realice previa-- mente una evaluación de cada función, con el objeto de funda-- mentar las conclusiones de las personas encargadas de llevar a cabo la auditoría, ya que si bien la meta propuesta es alcan-- zar un solo objetivo, cada función tiene valores diferentes pa-- ra su realización.

La evaluación del grado de eficiencia con que debe reali-- zarse una función determinada, quedará a juicio y criterio - del auditor, debiendo ajustarse además a las características - y condiciones especiales de cada empresa en particular.

La forma más práctica para medir el grado con que se -- cumple una función, será mediante la elaboración de patrones - estándar y comparar éstos con el resultado obtenido de la revi-- sión, a fin de tener una base que sirva para fundamentar los - juicios y opiniones externadas por el Auditor Interno.

LOS OBJETIVOS, que pretende la Auditoría Operacional en forma analítica serían los siguientes:

1. Verificar que las políticas de la empresa sean respe

tadas e interpretadas correctamente por los departamentos y funciones.

2. Evaluar que los controles administrativos sean confiables y operantes.
3. Protección de los activos de la empresa.
4. Evaluar la razonabilidad de los registros de la empresa.
5. Evaluar la productividad de los departamentos y funciones.
6. Valorar la calidad del trabajo desarrollado con base en las responsabilidades asignadas.

IMPORTANCIA DE ESTA ACTIVIDAD PARA LAS EMPRESAS

Con la Auditoría Operacional se trata de apreciar si -- las operaciones se realizan con eficiencia y si se obtiene la máxima productividad. Evalúa, si las decisiones, las ejecuciones y los actos están encaminados a alcanzar los objetivos con eficiencia.

Con el crecimiento de las negociaciones es necesario -- que todas las áreas de las empresas conserven su ruta ya traza da o de lo contrario, se apartan de la tendencia y frenan la realización de los planes y objetivos. Proporcionando los medios para multiplicar el rendimiento de los esfuerzos acrecentando el rendimiento personal y evitando el desperdicio de los

esfuerzos. Constituir un medio para informar en qué grado se llevan a cabo las operaciones de conformidad con: los planes, políticas, objetivos, procedimientos, etc., que se están logrando.

La empresa requiere de un método de investigación que pueda detectar oportunamente cualquier posible causa de deficiencia.

Método de Investigación de la Auditoría Operacional.

Este método trata de:

- a) Ser un método aplicable a cualquier tipo de empresa y a cualquier nivel de operación. Un método sistemático, que previene el examen causal y subjetivo permitiendo la exploración más amplia de procedimientos analíticos. Un método racional de investigación de la causa de las desviaciones de los planes y objetivos.
- b) Ser un control para evaluar la eficiencia de los controles establecidos, calificar el grado de adecuación del control, respecto a su naturaleza productiva.
- c) Ubicar los problemas y analizar sus causas. Valorar su repercusión en los resultados. Condensar el asunto acerca del cual haya de formarse un juicio, reducir las conjeturas y precisar los datos. Proporcionar elementos de juicio, para que la gerencia afirme su criterio al tomar decisiones. Medir el curso de los problemas y perseguir su eliminación. Utilizar

el conocimiento que tiene el auditor de la organización para - obtener conclusiones en un tiempo breve y sin interferir demasiado en las operaciones.

d) Procurar la comunicación entre los departamentos - - afectados y establecer las relaciones de los problemas. Apre-- ciar la eficiencia en la Dirección de la empresa y la responsau bilidad en los resultados. Analizar la información y sus va-- rriaciones con las cifras estimadas.

e) Procurar el auto-desenvolvimiento, mediante la de-- mostración de la capacidad ejecutiva, proporcionando sentido - de participación y de satisfacción con el trabajo, en un incenu tivo al esfuerzo individual permitiendo a los demás conocer có mo lo está haciendo, proporciona perspectivas en el acto de -- aquilatar a los subordinados.

En mi opinión la independencia mental es necesaria en - cualquier trabajo de auditoría que se practique, que dicha in-- dependencia mental deberá tenerse en relación a lo que se está auditando.

El Instituto Americano de Auditores Internos, al hablar de la independencia mental de la auditoría dentro de la organiu zación de una empresa nos dice lo siguiente: "El valor de los servicios que la Dirección obtendrá de la función de auditoría interna, depende de su posición en la organización y del apoyo que la misma Dirección pueda darle. Por lo tanto el auditor - interno reportará a un directivo de suficiente rango dentro de

la organización que asegure un amplio campo de acción para desarrollar sus actividades, así como una consideración efectiva sobre los resultados y recomendaciones que haga el mismo".

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que es necesario que exista independencia mental en el trabajo del auditor interno, el cual deberá tenerla en relación a todos los departamentos de la empresa, para lo que es necesario que el departamento de auditoría dependa del ejecutivo de más alto nivel en la empresa, es decir, del Director o Gerente General, dependiendo de las circunstancias de organización de la empresa.

Áreas Primordiales

Por otra parte, debido a la naturaleza de este trabajo de Auditoría Operacional, considero que la relación de autoridad de este departamento debe ser de tipo "Staff", o como una asesoría.

Con el objeto de introducirnos más en este concepto describiré brevemente generalidades y funciones de una asesoría.

Generalidades

En toda organización de cualquier volumen se crean varios departamentos auxiliares, como ayuda para los directivos y la línea. Entre estos departamentos auxiliares se encuentra en primer lugar el que aconseja y asesora a la línea en la resolución de problemas difíciles, estos departamentos son considerados como expertos asesores que están fuera del esquema es-

tricto de la organización, y entran a ésta cuando surgen dificultades o cuando se plantea un cambio. Por consiguiente y no obstante lo valioso y necesario que puede ser, no tiene la responsabilidad de llevar adelante la ejecución del trabajo de -- línea.

¿Qué es un Grupo o Departamento de Asesoría?

Junto con el desarrollo de las grandes organizaciones - de la economía mundial y con su tendencia a la especialización así como el hincapie que se hace en la administración científica, se ha producido la evolución de los departamentos de asesoría también conocidos como de "plana mayor" o "staff". Este término sirve para designar a los grupos existentes en la organización que no tienen a su cargo la responsabilidad de las actividades, por ser distintos a los departamentos de línea.

Los Departamentos o Grupos de Asesoría son unidades auxiliares que llevan a cabo algún servicio especializado que -- ayude a los departamentos de línea a que cumplan con su misión.

Es práctica corriente en materia de organización que los departamentos o grupos de asesoría suelen prestar los siguientes servicios:

a) Información y asesoría.- Ejemplo: El Departamento Jurídico interpreta la legislación y estima responsabilidades -- que la organización habrá de asumir en determinadas circunstancias.

b) Servicios.

c) Controles.

Funciones de Control

Es común que la Dirección de una organización utilice - los controles como medio para regular las actividades de los - niveles subordinados y es a los grupos de asesoría a los que - suelen asignarles la función.

La función de controlar es, garantizar que la organiza- ción se sujetará a la política oficial, particularmente en - aquellos aspectos que pudieran hacerse a un lado al calor de - las presiones del funcionamiento cotidiano.

Estando algo alejados de la línea de operación, el grupo asesor puede estar en mejor situación para apreciar la forma en que la organización está funcionando, quizá identifican- do cuáles son las zonas que constituyen un problema y señalando fuentes de derroche o de ineficiencia. O sea, se le puede- pedir el asesor que sirve de "ojos" y "oidos" de la alta Direc- ción.

Funciones de Servicio

Se entiende por servicios, las actividades que el mismo grupo de asesoría desarrolla. Para ejemplificar este tipo de- funciones podemos citar:

a) Reclutamiento de Personal.

- b) Manejo de los Seguros de Grupo.
- c) Compras.
- d) Ingeniería de Producción.
- e) Estudios especiales que los departamentos de línea soliciten.

Esa función se asigna a los grupos o departamentos de asesoría porque la Dirección confía en gozar los beneficios de una alta competencia técnica y las economías propias de la especialización.

Personal Requerido para ocupar el puesto de Asesor

Los puestos de asesor exigen personalidades poco corrientes: funcionarios ejecutivos que puedan identificar a conciencia los puntos de perturbación de la organización y trabajar junto con la Dirección de línea sin crear antagonismos ni servirse de amenazas para lograr su fin.

Debido a la naturaleza de su trabajo, los asesores suelen tener una formación más metódica, frecuentemente tienen formación a nivel licenciatura y ocasionalmente o deseablemente Maestría o Doctorado.

Características que debe tener el Auditor Operacional

La Auditoría Operacional distingue al Auditor Interno o Externo por su actitud mental que es la piedra angular de la Auditoría Operacional.

El cambio de actitud mental es debido a que el auditor debe pensar como si fuera el empresario o como su administrador, ya que de esta forma logrará identificarse plenamente con los objetivos de la empresa.

El auditor interno o externo tiene una doble actitud mental, la de auditor y la del empresario, que le permiten ir más allá de su labor habitual de Auditoría Financiera, para ver en forma más amplia el panorama general de la empresa.

De la actitud y talento profesional del auditor depende rá que éste conozca la empresa lo suficiente, de manera que comprenda los registros financieros, la verificación y análisis de los mismos. Que el estudio y conocimiento de la empresa sea adquirido a través de la práctica de la contabilidad real de la operación.

Se indica que por lo general el auditor haya desarrollado previamente labores de línea que le permiten, al formar parte del personal "staff" tenga la experiencia necesaria y conocimiento de las operaciones que va a auditar.

Características del Auditor Operacional

1. Curiosidad.- Debe mostrarse interesado en conocer todas las operaciones. Hacer sentir a las personas entrevistadas que está verdaderamente identificado con los problemas y resultados obtenidos por el personal.

Motivar a que este personal hable libremente sobre su -

trabajo que realiza, a fin de derivar críticas constructivas e innovación de ideas.

2. Persistencia.- Debe insistir y preguntar de aquella situación de la cual tenga duda hasta quedar satisfecho, debe probar y verificar que la operación se está realizando de acuerdo se la describieron.

3. Enfoque Constructivo.- En sus comentarios y análisis debe evitar que haya repetición de errores, y éstos no deben de ser motivo para recriminar al responsable, sino antes bien evitar la repetición de errores.

4. Sentido Empresarial.- Debe enfocar su punto de vista amplio que le permita captar la operación en forma global, productiva y eficiente.

Debe apreciarse la operación teniendo presente la relación que guarda con las demás áreas de la empresa.

5. Cooperación.- El auditor debe sentirse parte del personal que integra la operación auditada, ya que en esta forma tratará de ayudarlo y sentir los problemas que le afectan y no criticarlo. Estudiará y revisará junto con el personal las recomendaciones que se consideren pertinentes. Su mayor preocupación será la de mejorar la operación en donde haya encontrado fallas.

Como características complementarias o deseables en un auditor serían:

Integridad

Buen Juicio

Discreción

Capacidad de análisis y observación

Inquisitivo

Iniciativa

Relaciones Humanas

Alto grado de imaginación

Habilidad para comunicar verbalmente o por escrito lo que piensa, de una manera clara, lógica y respetuosa.

Definida inquietud por mantener actualizados sus conocimientos sobre las nuevas técnicas relacionadas con su labor.

El Auditor Operacional deberá siempre revisar las operaciones independientemente de las personas y/o departamentos -- que se encuentren involucrados con la operación. Este tipo -- de revisión se lleva a cabo a nivel horizontal, si la revisión, específica a las personas sería vertical, ya que se enfocaría a las labores y funciones que desarrolla o están a su cargo de dicho personal.

El Auditor Operacional debe enfocar su trabajo a juzgar las operaciones con objetividad sin que se evalúen las características de las personas que la efectúan; ya que de esta forma se le facilitará informar sobre los hechos detectados sin necesidad de "echar la culpa a alguien" de las fallas encontradas.

Un Auditor con sentido común no deberá dar la impresión de que es un experto que sabe todas las respuestas, pero sí deberá convencer a los demás de que es suficientemente capaz de investigar, analizar y evaluar correctamente cualquier situación.

Para lograr una acción rápida y efectiva del trabajo -- con las soluciones que se propone, debe tener el apoyo de su superior y de la Dirección o Gerencia General, por lo que es necesario que dependa de un ejecutivo con suficiente autoridad para poder intervenir en toda la empresa.

C A P Í T U L O I I I
TECNICAS DE AUDITORIA OPERACIONAL

1. INTRODUCCION

Por lo que respecta a las técnicas empleadas en la Auditoría Operacional, trataré de identificar el marco en que se puede desarrollar ésta y la metodología idónea para llegar a sus objetivos.

Con la Auditoría Operacional se les presenta a las empresas una gran ayuda, al poder coadyuvar en la obtención de un control de sus actividades tanto administrativas como financieras, sociales, técnicas, etc., y así poder lograr sus objetivos de una manera óptima.

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto, se debe considerar que el Contador Público en su papel de auditor, puede ayudar de una manera decisiva a la administración de una empresa no solamente de manera limitada a través de una auditoría sobre los estados financieros, sino aplicando sus conoci-

mientos de manera coordinada totalmente al abarcar también el aspecto de una Auditoría Operacional.

Con esto se quiere decir que si la Auditoría de Estados Financieros es la base del estudio de una empresa y también -- constituye el punto clave de su seguridad, ésta no es completa ya que la administración de una empresa es un problema de coordinación de todos los elementos y no solamente, de sus aspectos financieros. Por medio de la Auditoría de Estados Financieros se conocerán los resultados a que ha llegado una empresa y su correcta razonabilidad dentro de los Estados Financieros pero no conoceremos a través de este estudio todos los procesos que intervienen para llegar a esos resultados.

Por consiguiente se tiene que hacer un estudio retrospectivo a través de una Auditoría Operacional, para ver el problema en conjunto y no en forma fragmentada, como se haría cubriendo sólo el aspecto financiero y así formarse un juicio -- completo sobre las cifras que aparecen en los Estados Financieros Auditados.

Por ello el auditor deberá ofrecer todos sus conocimientos para abarcar todos los aspectos de la administración tanto financieros como operacionales para formarse un juicio completo de la situación de la empresa auditada y proporcionando así tanto su opinión como sus sugerencias a la empresa para alcanzar sus metas estimadas.

Ahora bien la importancia de la Auditoría Operacional -

radica en la conveniencia de que se lleven a cabo todos los objetivos que se desean de la misma puesto que la eficiencia que se persigue con la Auditoría Operacional trae consigo una serie de experiencias que serán aplicadas posteriormente en el desarrollo de las operaciones futuras.

Por lo que respecta a la responsabilidad que es inherente a la auditoría no se puede eludir en:

La Planeación del Trabajo.

La Obtención de Información.

El Desarrollo y Presentación de Recomendaciones.

La Implantación de Recomendaciones.

Y analizando lo anterior, se puede determinar que los principales objetivos de la Auditoría Operacional podrían ser:

A) Servicios de Protección.

B) Promoción de Eficiencia.

C) Incremento de Utilidades.

A) Servicios de Protección.- Esto es para asegurar la existencia y el funcionamiento de controles contables para obtener oportunamente la información contable y financiera para que con base en esto se lleven a cabo las correcciones que se consideren pertinentes, claro también incluyendo la protección de activos.

B) Promoción de Eficiencia.- Se llevará a cabo por medio de evaluaciones del control interno así como de la Organi-

zación, que estén implantados dentro de la empresa para mejorar las políticas administrativas, procedimientos y registros y que éstos sean acatados y ejecutados por parte del personal.

C) Incremento de Utilidades.- Una vez logrados los dos primeros objetivos podrán ser mejoradas las operaciones de la empresa logrando con esto una reducción en los costos y como consecuencia de esto un aumento en las utilidades de la empresa.

El incremento de utilidades se logra basando nuestra actuación como auditores en la siguiente filosofía. Cualquier actividad dentro de las operaciones de la empresa puede ser mejorada, lográndose una reducción significativa de costos si dicha actividad es sometida a un estudio sistemático basado en hechos.

FASES DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

Son cuatro las fases en las que se puede dividir la Auditoría Operacional y son las siguientes:

- 1) Identificación con la operación.
- 2) Verificación.
- 3) Recomendación y evaluación.
- 4) Informe o diagnóstico.

Según el I.N.C.P. cada caso es particular y deberá adecuarse a situaciones específicas que se encuentren en el desarrollo de cada trabajo. Y los pasos que a continuación se -- enuncian son aplicables a la mayoría de los casos.

A) Familiarización.

Esta permite conocer la estructura, organización, objetivos, políticas, sistemas y procedimientos de la empresa en términos generales.

B) Visita a las instalaciones.

Tienen por objeto observar directamente cómo se efectúan las operaciones y detectar posibles problemas en los controles operacionales o en la realización de las operaciones.

C) Análisis financiero.

A través del mismo se conoce la marcha de la empresa, su situación actual, tendencias, etc., y se obtienen inicios - en las áreas en que puedan existir problemas operacionales.

Para ello se requiere efectuar comparaciones y análisis tanto de carácter interno como externo para poder situar a la empresa en relación con los negocios en general y en particular con los del ramo.

D) Análisis de información operativa.

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., así como de la información externa relativa.

E) Entrevistas

Deben realizarse con los principales funcionarios -- responsables de la ejecución de las operaciones objeto del examen y de aquellas que estén relacionadas.

F) Examen de la documentación.

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

G) Diagnóstico preliminar.

Es un resumen del reconocimiento general que se prepara en base en los resultados obtenidos en las etapas anteriores, 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.

H) Selección de operaciones a examinar.

Estas deben seleccionarse en función a su importan--

cia y procurando que sean aquellas que por sus características ofrezcan mayores posibilidades de mejoría de 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.

I) Ejecución.

Esta requiere del uso de cuestionarios, programas de trabajo, manuales de procedimientos, cuadros, estadísticas, y otros papeles de trabajo. El objetivo es que mediante la aplicación de estos instrumentos, se logre la identificación precisa de los problemas detectados.

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.

J) Resumen de problemas detectados.

Consiste en la recapitulación de los principales hallazgos que indiquen una deficiencia en los controles operacionales o representen oportunidades de disminuir costos o aumentar eficiencia.

Esta etapa tiene por objeto cuantificar el efecto de los problemas, precisar sus consecuencias, establecer las posibles causas y en su caso, proponer las medidas correctivas que deban aplicarse.

K) Discusión previa de los problemas detectados.

Con ella se logra aprovechar la experiencia del personal de la empresa y evitar errores de apreciación o interpretación.

L) Informe

Que describiremos con más detalle en páginas posteriores.

Los cuatro grupos o fases en que se puede desarrollar la Auditoría Operacional serían:

1) Identificación con la operación.

Este primer paso consiste en una entrevista al jefe del área que será objeto de estudio y solicitarle proporcionarnos todos los datos relativos a esa área como son sus objetivos, políticas, procedimientos, programas, organización, características del personal, relaciones con otros departamentos, controles establecidos, instructivos, registros, archivos, informes, formatos usados, etc.

El auditor a través de su visita al área correspondiente aplicará preguntas sobre limitaciones y problemas. El auditor debe escuchar y animar a sus informantes a contarle de sus planes y de sus problemas, mostrando interés en conocer la operación y los problemas de éste, ya que con esta motivación el jefe del departamento se sentirá con más confianza y facilitará la comunicación.

Aparte del jefe de Área, el auditor debe de entrevistar

a otras personas relacionadas con esta área, como son subjefe de departamento, jefes de sección, jefes de línea, quienes contribuirán a ampliar la información proporcionada por el jefe en la plática inicial.

El auditor debe obtener material correspondiente a la operación del departamento, como son manuales, objetivos, políticas, procedimientos, organigramas, descripción de puestos, presupuestos, estándares de operación, planes y programas de trabajo, formas que se utilizan. De no existir material debe prepararlo cuando menos en forma simplificada.

Determinar el propósito de las operaciones que se realizan en el departamento, registros y archivos que se llevan y de los informes que se preparan.

La familiarización con la operación será a través del desarrollo de la auditoría, en la cual se identificará cada vez más en el curso de sus apreciaciones.

Verificación.

En esta fase el auditor debe cercionarse de que la información que se le proporcionó está de acuerdo con la operación y controles reales.

La verificación se llevará a cabo de acuerdo con la selección de una área de trabajo y de su examen detallado. El tamaño de la muestra dependerá del juicio del auditor y que generalmente es pequeña.

Cuando el área de verificación es muy grande se emplearán técnicas de muestreo estadístico para selección de la muestra.

Esta etapa se fundamenta en la comparación de varios cursos alternativos de acción y de la selección de uno de ellos.

El auditor tratará que los controles sean eficaces y que realmente ayuden a la realización de los objetivos departamentales; que el personal esté conciente de sus funciones, que los procedimientos establecidos sean sencillos y eficaces, evitar duplicaciones (de trabajo, informes y archivo), o sea evitar redundancias, y por consiguiente reducción de costos.

De acuerdo con esta información el auditor elaborará su evaluación y recomendación, según las desviaciones y discrepancias encontradas a través de la observación, análisis y cálculos.

Debe verificar si:

- a). La organización es adecuada.
- b). Los procedimientos son respetados (revisar protección y eficiencia).
- c). Los procedimientos pueden entorpecer la operación.
- d). Si los registros contables son confiables, oportunos objetivos y entendibles.
- e). Los estándares proporcionan una base para medir la eficiencia y eficacia.

RECOMENDACION Y EVALUACION

El auditor en el transcurso de la auditoría hace comentarios con todos los niveles del departamento, en forma informal, sobre las desviaciones y discrepancias que ameritan posibles recomendaciones.

Una vez que completó la auditoría y satisfecho de que las deficiencias no son graves, procederá a su discusión y corrección.

La evaluación y la recomendación, dan lugar a las siguientes preguntas:

- a) Si los controles funcionan eficientemente.
- b) Si se pueden mejorar.
- c) Si contribuyen a la obtención de objetivos.
- d) Si la administración los entiende y utiliza.
- e) Si se proporciona información adecuada sobre el desempeño por escala de responsabilidades.

La evaluación se realizará en:

- a) Normas de control.
- b) Costo del control.
- c) Realización de la operación.
- d) Capacidad de personal.
- e) Colaboración de ejecutivos.

Para llevar a cabo la valuación de nuestras recomendaciones o mejoras que proponemos, es necesario hacer hincapié -

en las siguientes preguntas:

Valuación.- ¿Qué criterios se pueden usar para medir -- las ideas? Siempre existen costos, tiempo, disponibilidad, -- etc., pero además de eso ¿Cuál podría ser el efecto en otras, -- como son; repercusiones, riesgos, consecuencias, etc.? ¿Se puede aplicar una escala de clasificación que facilite la evaluación que se realiza?

Acción.- ¿Quién necesita aprobar? ¿Puede existir período de prueba de la solución? ¿Cuál es el costo del sistema actual al compararlo con el nuevo sistema? ¿Cuál es la diferencia? ¿Vale la pena que se lleve a cabo? ¿Quién pondrá objeciones? ¿Quiénes necesitan enterarse?

Beneficios.- ¿Cuál será el resultado final? ¿Tangible o intangible? ¿Eficiencia en tiempo, dinero, calidad, productividad? ¿Cuál es la medida del éxito de nuestro esfuerzo?

INFORME O DIAGNOSTICO

Es la cuarta etapa con la que finaliza la auditoría y se determinan las recomendaciones que considere necesarias el Auditor Operacional.

En el informe se hace una descripción total de la operación efectuada e indicando si es necesaria la consulta de un especialista para mejorar la operación.

Se debe discutir el borrador del informe con los supervisores que se verán afectados por las recomendaciones y hacer

participe al jefe del departamento.

Darle una copia a cada jefe de los departamentos afectados y a los ejecutivos responsables del departamento auditado.

En el informe deben hacerse recomendaciones que sean -- constructivas, complementarias, ya que éstas son apoyadas en - información real, para elevar la productividad y la mayor eficiencia de los controles operacionales.

Es importante destacar que el éxito en el desarrollo de la auditoría operacional radica en gran medida en la colaboración que se obtenga de funcionarios y empleados de la empresa, lo cual requiere del apoyo decidido de los altos niveles de dirección y exige tacto e imaginación del auditor operacional para tratar los problemas y sus recomendaciones. Esto sugiere - la práctica de auditorías piloto que demuestren con hechos la utilidad de la auditoría operacional.

En las siguientes líneas me permito transcribir parte - del boletín de la Comisión de Auditoría Operacional del I.M.C. P. por considerarlo de verdadera importancia pues sin éste, mi trabajo se vería un tanto cuanto incompleto;

INFORME

Importancia y Concepto

El informe sobre auditoría operacional es el producto - terminado del trabajo realizado y frecuentemente es el único - que conocen los funcionarios de la empresa, de la cual se auditó.

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, los que coinciden 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 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.

Naturaleza

Por las características de la auditoría 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, el efecto y las consecuencias de los problemas detectados.

Congruentemente con la afirmación anterior, debe precisarse que no es posible que como resultado final del trabajo se presente una opinión fundamentada tipo dictamen sobre estados financieros, sobre el grado de eficiencia existente en la empresa.

El informe o diagnóstico de auditoría operacional no tiene la finalidad de emitir un dictamen, ni es posible darle-

tal alcance.

También debe quedar claro que el informe de la auditoría operacional es distinto al producto terminado de un proyecto de consultoría en administración, pues en este último, el resultado final implica necesariamente proporcionar sugerencias específicas, el diseño de las formas, procedimientos y sistemas necesarios, la instalación de ellos y posteriores visitas de supervisión; todo ello con el propósito de que las ideas presentadas funcionen a plenitud y aporten los beneficios deseados, ya que en algunos casos, el informe de Auditoría Operacional puede ser el inicio de un trabajo de consultoría en administración a cargo de consultores externos e internos.

En el informe se deben incluir normalmente los tres elementos básicos siguientes:

1. Alcance y limitaciones del trabajo.
2. Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional.
3. Sugerencias para mejorar la eficiencia.

Orientación en relación a cada uno de estos elementos:

1. Alcance y limitaciones del trabajo.

Esta sección debe ser breve y en ella deben identificarse los objetivos del trabajo realizado; las operaciones sujetas a examen (así como las que se excluyen cuando pudieran

existir alguna confusión); el criterio de prioridades establecido; la contratación específica, en su caso; las limitaciones; la participación de otros profesionales si la hubo y la responsabilidad asumida sobre las labores que hayan realizado.

2. Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional.

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

3. Sugerencias para mejorar la eficiencia.

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

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

Responsabilidad

La responsabilidad del auditor operacional consiste en informar sobre los problemas detectados y sugerir posibles soluciones. La implantación de las medidas necesarias para solucionar los problemas detectados, en términos generales, queda fuera del alcance del trabajo de auditoría operacional, incluso en aquellos casos en que el auditor haya presentado recomendaciones específicas.

La solución de los problemas, es responsabilidad directa de la empresa, la que podrá recurrir a consultores externos para ese objetivo.

Forma

Los hallazgos de la Auditoría Operacional pueden irse comunicando en el curso del examen o a su término; esto dependerá en gran parte de la trascendencia de los problemas detectados y de la urgencia de que se apliquen las medidas correctivas. Una observación de menor importancia puede no ameritar su inclusión en una comunicación formal, bastará hacerlo del conocimiento del funcionario responsable del área para que éste proceda a tomar medidas necesarias. Cuando se detecte un problema grave que requiera de una solución urgente, será necesario informarlo de inmediato sin esperar el término de la auditoría.

Es importante que el resultado de la auditoría operacional se presente invariablemente por escrito. Adicionalmente otros medios de comunicación pueden resultar convenientes.

Para que el informe de Auditoría Operacional cumpla con su cometido, el auditor deberá pensar en la persona a quien se dirige, en su preparación, posición dentro de la organización, etc., y de acuerdo a las circunstancias, decidir la forma en que debe presentarse. Lo que hay que recordar es que se debe ser versátil como sea necesario para lograr una adecuada comunicación.

El auditor debe 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 deben de escogerse tomando en consideración cuál va a ser el auditorio, el área de que se dispone, el tiempo con que se cuenta, costo, etc. Debe recordarse que una presentación audiovisual siempre debe complementarse con un informe escrito.

El informe audiovisual tien varias ventajas, entre las cuales están las siguientes:

- . Se "centra" la atención.
- . Se obliga a "leerlo".
- . Se logra un cambio de impresiones automático.
- . El auditor se percatada de las reacciones.
- . Invita a la inmediata solución de los problemas.
- . Se puede modificar si procede, el informe escrito.

El IMCP, nos presenta algunas recomendaciones prácticas para elaborar el informe:

- Definir cuál es el propósito del informe (final, parcial, de detalle, de panorama).
- A quien se dirige.
- Qué le interesa al o los lectores (no decir lo que ya se conoce).
- Uso de síntesis (permite tener una idea general sin leer todo el informe).
- Necesidad de seccionar y utilizar índices (así se puede ir a la sección o información de respaldo que interesa).
- Utilización de subtítulos (fijan ideas, ayudan a memorizar).
- Los comentarios deben jerarquizarse (inconscientemente siempre se considera que lo primero es lo más importante).
- Sólo en casos de excepción deben describirse procedimientos de examen.
- Las tendencias y las cifras relativas pueden ser mejores que las estáticas y los números absolutos.
- Siempre que sea conveniente deben usarse cifras cerradas (en miles, cientos, etc.).

Según Bradford Cadmus en su *Operational Auditing Handbook*, las reglas para preparar un buen informe de Auditoría Operacional son las siguientes:

1. Enfatizar los aspectos significativos que mejoren la operación del negocio. Cualquier ejecutivo estará -

interesado en cambios de procedimientos que redunden en reducción de costos. No estará igualmente interesado en controles protectivos.

2. Deben omitirse partidas o hechos poco significativos que no requieran la atención de los ejecutivos.
3. Limitar, el informe al mínimo indispensable.
4. No esperar que el funcionario conozca términos de -- auditoría. Escribir el informe en el lenguaje que -- él está acostumbrado a usar.
5. No haga críticas que no vayan acompañadas de suger-- tiones constructivas o que no estén respaldadas por hechos. En aspectos técnicos en los que el auditor-- esté capacitado para hacer una recomendación específica, los hallazgos deben ser informados con la su-- gestión de que sean estudiados con mayor detalle --- por expertos calificados cuando la situación parezca requerir dicha acción.
6. Discuta el informe con todos los responsables que -- se vean afectados por sus observaciones y recomendaciones.
7. En la medida de lo posible, obtenga el acuerdo de -- los funcionarios afectados por las recomendaciones y, en su caso presénteselas como sugerencias conjuntas.

8. Si no se cuenta con la aprobación de los afectados - cuando menos asegúrese de que sí hay acuerdo en cuanto a las circunstancias y hechos que se informan. -- Así los directivos superiores podrán ver la posición del afectado y la del auditor y tomar una decisión (acción).
9. Envíe copias (o síntesis) del informe final a todos los encargados de departamentos operativos que se vean afectados, así como al funcionario superior responsable de la operación auditada. (Si se usan sumarios, debe tenerse cuidado de que sean lo suficientemente amplios para dar una idea adecuada de los antecedentes y de las razones para la recomendación).
10. No circule material que no contenga el propio informe.

2. Ya descrito el marco de referencia en que se debe desenvolver las acciones encaminadas a una Auditoría Operacional, así como la Metodología a utilizar en ésta y enumerar todas las posibles recomendaciones que se deben de observar para un Informe Ideal de Auditoría Operacional, a continuación trataré las técnicas para recopilar hechos o información, base esencial para obtener elementos de juicio en el diagnóstico de una Auditoría Operacional.

Técnicas para recopilar hechos o información.

Considerando que en todas las empresas tienen establecidos sistemas y procedimientos para el manejo y control de operaciones de cada una de sus funciones, y para recabar esta información se aplican un sinnúmero de técnicas para registrar los hechos a fin de facilitar el análisis e interpretación, -- las cuales se pueden clasificar en cuatro grandes grupos:

- a) Mediante entrevistas.
- b) Por cuestionarios.
- c) Organigramas y Diagramas (examen físico).
- d) Por observación de los hechos o rutinas.

a) ENTREVISTAS.

Existen diferentes tipos de entrevistas: con la finalidad de conocer los puntos de vista de quien nos contrata, o para llevar a cabo una auditoría, etc.

La recolección de datos a través de entrevistas, es un campo especializado, ya que al tratarse con las personas deben tomarse en cuenta las emociones, puesto que cada persona posee un alto grado de sensibilidad y el analista o auditor puede obtener la información deseada de los miembros de una organización, sólo cuando se crea un ambiente de confianza mutua, por lo que debe evitar aparecer como un "espía" poniendo en claras razones sobre cuál es la información que desea y por qué es necesario que la obtenga. La entrevista debe estar dirigida al objetivo, buscando y eliminando cualquier sentimiento --

emotivo sobre las dificultades que se le presentan al tratar - de alcanzar dicho objetivo.

Cuando se está haciendo una entrevista, la persona se enfrenta a la posibilidad de que el entrevistado sólo proporcione las respuestas que el cree agradarán a la persona que lo entrevista, por lo que el analista debe tener mucho cuidado y hacer una distinción definida entre las opiniones y los hechos. Por ejemplo, si el empleado al que se está entrevistando está descontento con el sistema actual, la entrevista es para él -- una oportunidad para exteriorizar las razones que él tenga para ser hostil, en cuyo caso el entrevistador debe dar oportunidad para que el entrevistado sugiera mejoras al sistema, en vez de escuchar sólo sus críticas.

Por otra parte, antes de realizar una entrevista, se necesita una preparación adecuada a fin de evitar esfuerzos inútiles y pérdidas de tiempo.

El Auditor o analista debe tener una idea bastante completa del tipo de información deseada, y estar listo a formular un número de preguntas directas. Para obtener una información práctica, debe tenerse cuidado en recurrir a la persona o personas adecuadas. El tiempo y el lugar deben determinarse de antemano. La persona o personas que se entrevistarán, deben de ser notificadas con relación al tema que se va a tratar e informadas de lo que deberá tenerse a la mano en el momento de la entrevista, reportos, registros, formas, instructivos, -

organigramas, funciogramas, datos estadísticos, etc.

La iniciación de las entrevistas debe realizarse a través de un canal de autoridad apropiado, hablando con el Jefe de Departamento antes de tratar con sus subordinados. Es importante que el analista o auditor, posea tacto y diplomacia en todas las ocasiones, tal como ya se mencionó.

Al principiar la entrevista, el analista o auditor deberá explicar cuál es su propósito y señalar que sólo busca información específica que pueda ayudarle en su análisis, revisión o estimación.

Un punto muy importante para el auditor, durante la entrevista, no deberá comprometerse ni hacer recomendaciones, aunque tentativamente pueda favorecer, de un modo u otro el asunto a discusión.

También el analista o auditor encontrará necesario aclarar puntos dudosos, formulando preguntas que después se estudiarán. Sus notas relativas a lo tratado, deberán estar respaldadas, hasta donde sea posible por muestras, de formatos, reportes, etc., y en el caso del auditor, pasarán a formar parte de sus papeles de trabajo. Siempre que el tiempo y las circunstancias lo permitan, es aconsejable confirmar y asimilar la información recibida en una entrevista, antes de celebrar la otra. (o la siguiente).

El método para registrar los hechos o información recopilada, puede hacerse escuchando y tomando notas aisladas de -

los comentarios, o bien haciendo uso de cinta grabadora, la cual posteriormente servirá para obtener una síntesis y conclusiones de los comentarios grabados.

Es de hacerse notar que el uso de grabadoras en una conversación para recabar información, tiene sus peculiaridades, en cuanto a la persona que se va a entrevistar, ya que también puede causar cierta desconfianza por el uso posterior que se le vaya a dar a la grabación, o sea, o a expresar información incorrecta, por lo que es conveniente en este caso, advertir con anticipación a la persona entrevistada, haciéndole ver que su uso es únicamente práctico para facilitar el trabajo y aclarar posibles dudas posteriores o para recordar ciertos datos.

b) QUESTIONARIOS

Otra forma para obtener información del funcionamiento de los sistemas y procedimientos, es a base de cuestionarios. Su uso es muy frecuente en el desarrollo de las auditorías financieras, en las que se les conoce comúnmente como "Cuestionario de Control Interno". Para efectos de análisis en una Auditoría Operacional, también se pueden utilizar cuestionarios, tomando en consideración los siguientes puntos:

1. Cuando los cuestionarios sean para contestarse con un SI o un NO, deben de formularse de tal manera que la respuesta siempre deba de ser afirmativa, cuando la situación a que se refiere la pregunta sea adecuada.

2. Los cuestionarios referentes a aspectos meramente administrativos, deben ser comunes a cualquier unidad que se examine.
3. Los cuestionarios referentes a aspectos meramente -- técnicos (producción, ventas, personal, etc.) deben estructurarse en base a propias técnicas, de acuerdo a lo que deba ser una situación para considerársele eficiente.
4. Las respuestas deben anotarse con claridad absoluta, y en caso de que se tengan dudas o para hacer mayo--res aclaraciones a la respuesta, se anotará un signo convencional en la respuesta y el mismo signo en la parte inferior del cuestionario, anotando el comentario correspondiente.
5. Los cuestionarios deben seguir una secuencia lógica de preguntas, de manera que las primeras vayan aclara--rándose o confirmándose con las contestaciones de -- las siguientes preguntas.

A continuación se presenta un ejemplo de cuestionario - el cual comprende preguntas no sólo para efectos de un análi--sis de sistema o de operaciones, sino un poco más general:

Departamento: De Personal

Jefe de Departamento: Lic. Ricardo Moreno A.

Sección: Contratación

Jefe de Sección: Sr. Javier Castillo L.

I. Planes y Objetivos.

1. ¿Ha formulado planes y objetivos el Departamento?
2. ¿Son armónicos los planes de este departamento en relación a los demás departamentos y al negocio como un todo?
3. ¿Existe tiempo para realizar la planeación y lograr la satisfacción de los objetivos?
4. ¿Estos objetivos, son adecuados y prácticos?
5. ¿Está de acuerdo la Dirección General con los planes y objetivos del departamento?
6. ¿Son sujetos de mejorarse éstos? ¿En qué aspectos?

II. Estructura de la Empresa.

1. ¿Existe un organigrama actualizado?
2. ¿Es adecuada la estructura?
3. ¿Está de acuerdo con los objetivos?
4. ¿Está debidamente definidos los deberes y responsabilidades?
5. ¿Son efectivas las líneas de autoridad, desde el punto de vista del control?
6. ¿Existe invasión o duplicidad de funciones?

III. Políticas, sistemas y procedimientos.

1. ¿Cómo se establecen las políticas de este departamento?
2. ¿Existen escritas y actualizadas?
3. ¿Reflejan las metas y objetivos de la administración?
4. ¿Se entienden y son positivas?
5. ¿Las conoce el personal del departamento?
6. ¿Satisface el actual sistema las necesidades y requisitos de la empresa?
7. ¿Puede variarse la rutina del manejo de las formas?
8. ¿Se han escrito los procedimientos? ¿Se acatan?
9. ¿Se han establecido controles adecuados sobre la administración de sueldos y salarios?
10. ¿Existen métodos adecuados para análisis y valuación de puestos?

IV. Trato al personal.

1. ¿Existe un estudio de las actividades de cada empleado?
2. ¿Qué condiciones de trabajo existen?
3. ¿Se les da suficiente entrenamiento y conocimiento del puesto a los empleados nuevos?
4. ¿Qué actividades departamentales están abiertas para promoción a puestos ejecutivos?

V. Equipo y su disposición.

1. ¿Existen esquemas del equipo y de su uso?

2. ¿Se utiliza en la mejor forma el espacio disponible?
3. ¿Cuáles son las condiciones del equipo?
4. ¿Existe equipo excedente?

VI. Método y operaciones de control.

1. ¿Se han considerado la adecuación, claridad y oportunidad de los informes administrativos?
2. ¿Existe control satisfactorio de las faltas, enfermedades y retardos?
3. ¿Pueden eliminarse operaciones? ¿Simplificarse? ¿Combinarse? ¿Mejorarse?
4. ¿Pueden optimizarse los métodos usados por el departamento?
5. ¿Qué se necesita para incrementar la eficiencia del departamento?
6. ¿Qué bases se pueden adoptar para realizar una reducción de costos?

Todos los grupos que se mencionan, así como las preguntas, son enunciativas, más no limitativas.

c) ORGANIGRAMAS Y DIAGRAMAS (Examen Físico)

Dentro de la técnica de examinar físicamente los documentos para obtener información de varios tipos de fuentes como documentos, procedimientos, manuales, instructivos, expedientes, etc., podemos encuadrar también los organigramas y los diagramas, que entre los más comunes tenemos:

Organigramas

De tipo estructural

Funcional

Departamental

Lineal y de posiciones con detalle de actividades.

Diagramas

De procesos sobre:

Productos

Hombres

Flujos

Operaciones

Formas

Procedimientos

De Posición de:

Máquinas

Edificio

Equipo

Piso

Lugar de trabajo

De combinación de:

Descripción de actividades y formas.

Gráficos de:

Programas de trabajo

Lineales

Barras

**Mapas
Especiales.**

Diagramas extras:

**Carga de máquinas
Precios o cuotas
Utilidades
Punto de equilibrio
Tendencias**

De tiempos:

**Trabajadores
Productos
Equipo**

Etc. etc.

El organigrama o diagrama de organización, son valiosos instrumentos que permiten un panorama general de una estructura orgánica, ya sea de toda la empresa, departamento o sección en particular.

Con los diagramas de organización, se podrá estudiar en tre otros, los siguientes elementos de una estructura orgánica:

- a) Las funciones principales
- b) Los canales de comunicación
- c) Los niveles jerárquicos
- d) El campo de autoridad de cada jefe
- e) Las relaciones de cada unidad orgánica.

Cuando en la empresa o área estudiada, no exista el diagrama de organización correspondiente, se tendrá que elaborar considerando los tres niveles principales (Dirección, Gerencia, y Supervisión) si el diagrama es para toda la empresa, o en su caso, incluir a todos los empleados, si es para construir un diagrama departamental o seccional.

Junto con los organigramas, existen otros instrumentos de información documental que se conjugan para comprender mejor la organización de una empresa, como son los Manuales de Organización, Diagramas Funcionales o Funciogramas, Manuales de trámites o procedimientos o gráficas de flujo, etc.

Los manuales de organización no son otra cosa que los organigramas explicados por escrito, en cuanto a puestos, funciones, canales de comunicación hacia arriba y hacia abajo y el campo de autoridad y responsabilidad.

Los Diagramas Funcionales o Funciogramas, son gráficas de organización que muestran las principales funciones o actividades que desarrolla cada grupo de trabajo, dentro de un departamento o sección.

Los manuales de trámite o procedimientos, consisten en una descripción detallada de los pasos a seguir al realizar de terminada actividad o función, mencionando qué personas intervienen en la operación, ya sea complementándola o actualizándola: las formas administrativas que se utilizan al efectuarla; el tiempo que lleva realizarla en cada una de sus fases; y to

dos los demás datos pertinentes para la operación.

Las gráficas de flujo, no es otra cosa que el seguimiento de la operación gráficamente, y que lo podemos representar en columnas por cada uno de los departamentos que están relacionados con la operación y lo podemos representar horizontalmente ennumerando todas las actividades que se realizan por cada uno de los puestos que va abarcando el proceso o actividad.

d) POR LA OBSERVACION DE LOS HECHOS DIRECTAMENTE.

Por último trataremos una técnica más de recabar información, y es que aquella en la que se introduce el analista o auditor a la operación práctica, siguiendo la secuencia de la misma, en cada una de sus etapas, tomando notas y haciendo preguntas, para aclarar dudas, a las personas que intervienen en su realización.

Esta forma de recabar información es muy recomendable en virtud de que simultáneamente al conocimiento de la operación, se podrán ir detectando deficiencias y observar el grado de cumplimiento de las normas establecidas en los manuales.

ORDENACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION RECOPIADA.

Una vez que se ha reunido toda la información, se procede a ordenarla y estructurarla en forma tal que se permita un examen completo de la situación y así obtener conclusiones lo más certeras posibles.

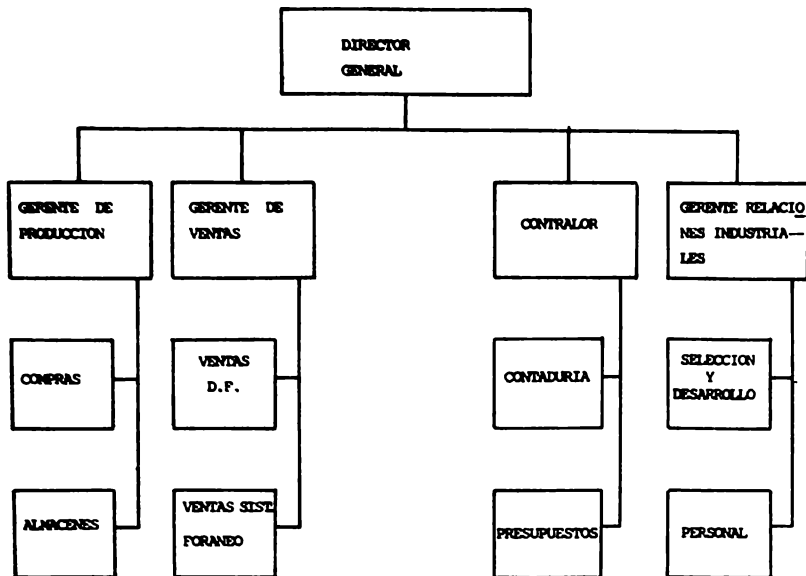
Existen tres objetivos básicos del análisis de la infor

mación y son:

1. Reducir los gastos generales a través de determinar "qué cosas se están haciendo, que no deban hacerse".

2. Controlar y administrar las operaciones a través de determinar "Qué cosas no se están haciendo, que deban hacerse."

3. Mejorar la eficiencia de la operación, y posteriormente reducir los costos a través de determinar "Qué cosas necesarias y autorizadas pueden ser realizadas con mayor efectividad en menor tiempo y a costo reducido".



ORGANIGRAMA CON TRES NIVELES JERARQUICOS

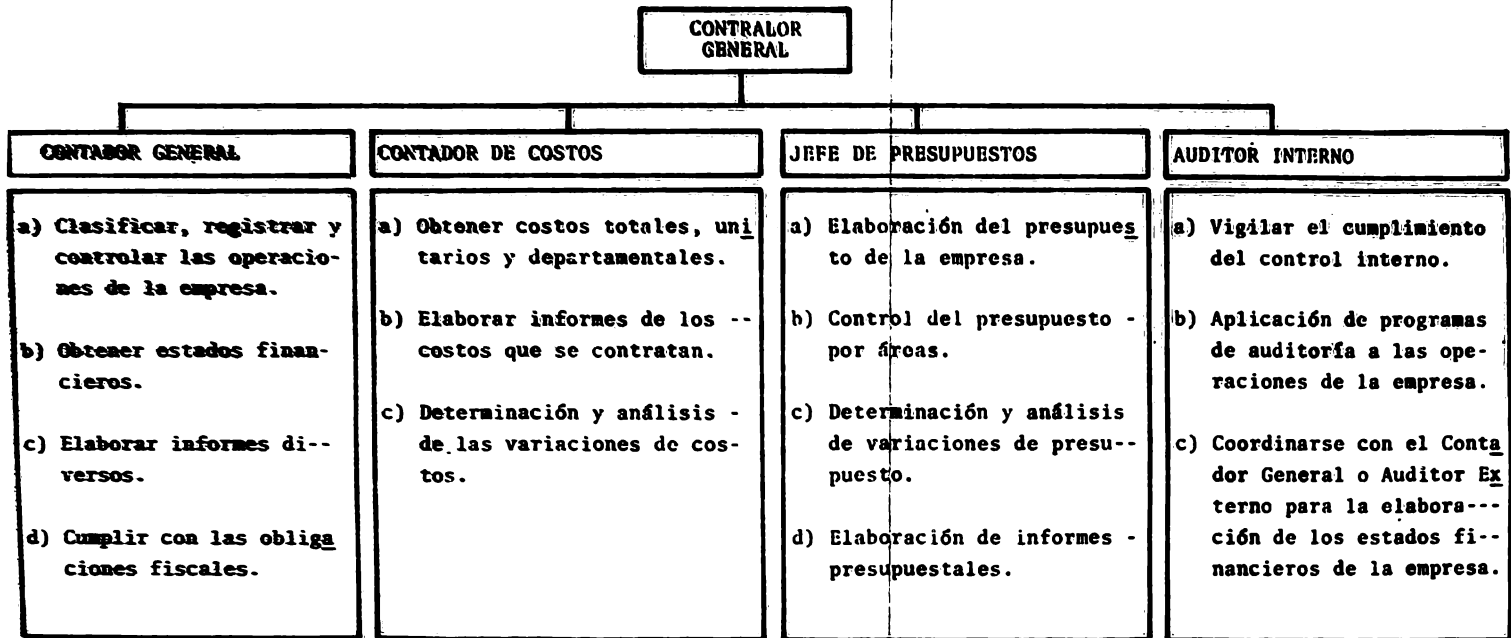
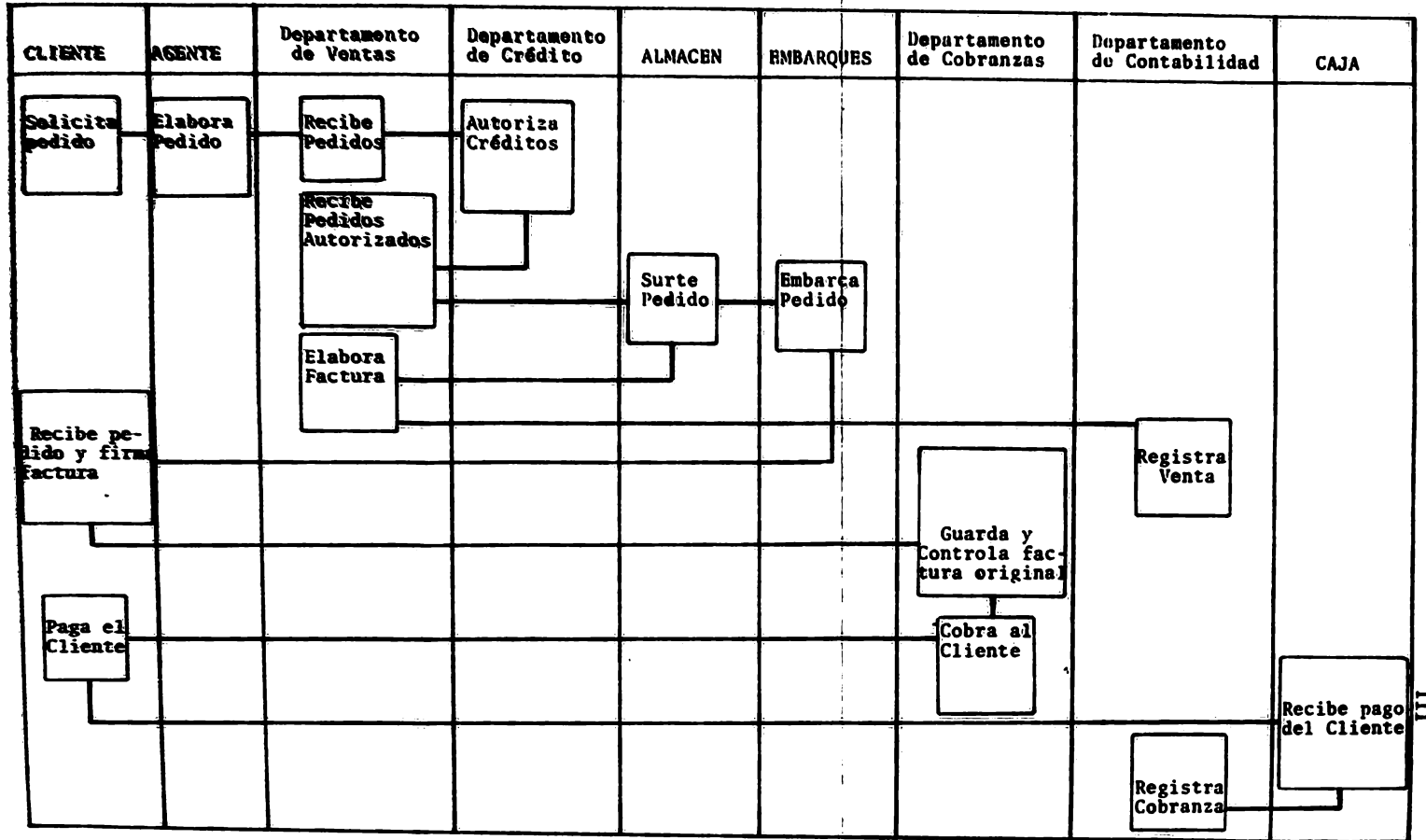


DIAGRAMA DE FUNCIONES O ACTIVIDADES

DIAGRAMA DE FLUJO DE UNA VENTA



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
DEPARTAMENTO DE PRODUCTIVIDAD

INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION GRAFICA DE TRANITES.

INTRODUCCION.






El diagrama de un trámite, es la representación gráfica de la secuencia de cada una de las operaciones o pasos por las que atraviesa una forma, y sus copias a través de los diversos puestos o departamentos, desde que se origina hasta que se archiva dentro de un ciclo lógico.

Considerando que una representación gráfica puede estar sujeta a las habilidades de la persona que la elabora, con el tiempo se observarían diferentes formas de representación.

Por ello, este instructivo establece las bases a que deberá sujetarse su elaboración.


1. Al iniciarse una gráfica debe anotarse, en el encabezado de la hoja, los siguientes datos:
 - a) Nombre de la Institución.
 - b) Nombre de los Servicios.
 - c) Nombre del Trámite.
 - d) Las iniciales de la persona que va a elaborar la gráfica y la fecha.
2. Para la elaboración gráfica de trámites se han desarrollado diversas simbologías, la más conocida es la

A.S.M.E. (American Society of Mechanical Engineers), que cuenta con cinco símbolos.

<u>REPRESENTACION</u>	<u>NOMBRE</u>	<u>ACCIONES PARA LAS QUE SE UTILIZA</u>
	Operación	Cuando se genera una acción activa. Ejemplos: Formula factura, anota hora de entrada, firma de recibido, anexa copia, calcula precio, solicita informes, etc.
	Transporte	Turna, entrega, devuelve, envía documentos, mercancías o personas.
	Inspeccion	Revisa, verifica, comprueba, confronta, etc.
	Demora	Cuando hay retraso o espera en las operaciones.
	Archivo	Archiva, almacena, guarda, conserva documentos y materiales.

Estos símbolos se dibujan con la plantilla Linex 1172.

Otra de las simbologías que ha contribuido a incrementar la comprensión de los diagramas de procedimientos es la que se utiliza en proceso de datos; de ésta se han tomado los siguientes símbolos:

	Decisión	En aquellas situaciones en que el procedimiento presente alternativas.
---	----------	--



Documento

Para representar el flujo de -- los documentos que intervienen en el procedimiento.

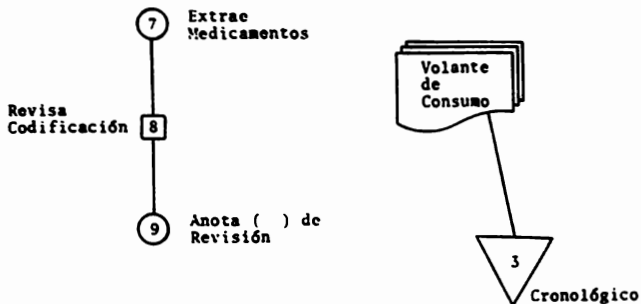
3. La representación gráfica de los documentos se realiza con la plantilla de proceso de datos (Flowcharting template IBM) ejemplos:



4. Se utiliza una columna de 8 cm. para cada puesto o departamento que interviene en el trámite, anotando su nombre en el renglón horizontal que encabeza cada columna.
5. Debido a que la forma de papelería en la que se elaboran las gráficas puede tener limitaciones en tamaño, sobre todo en aquellos casos en que intervienen muchos puestos o departamentos, se pueden dividir -- las columnas con rayas horizontales paralelas, dentro de las cuales se anota el nombre del puesto correspondiente. Para ello se tomaron en consideración las columnas que contienen espacios sin utilizar.
6. Debe procurarse que la parte inferior o media de los

símbolos de operación y revisión queden colocados en la mitad de la columna.

7. Estos símbolos deben unirse mediante una línea vertical, excepto en los casos en que se interrumpa la secuencia numérica.
8. En el caso anterior la distancia de un símbolo a - - otro, debe ser más o menos el doble del tamaño de un símbolo.



9. El símbolo de traslado puede graficarse en cualquier lugar y dirección; pero siempre dentro de la columna del puesto o departamento que realiza ese traslado.

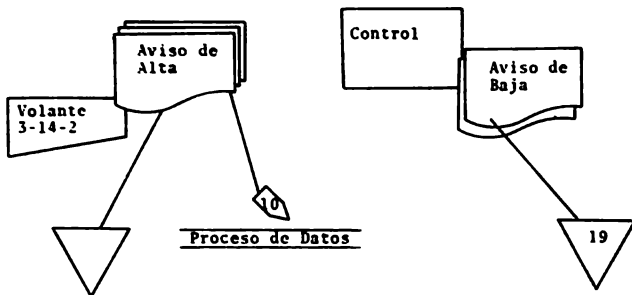
12. Cuando dos operaciones se realicen en forma simultánea en un mismo puesto, se pueden consignar en un solo paso, haciendo una combinación de símbolos si éstos deben ser diferentes.

Ejemplo:

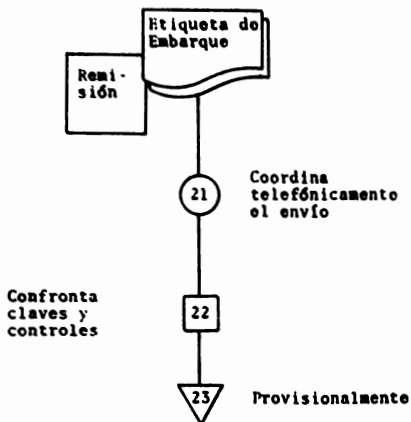
Revisa las pruebas del solicitante y las califica 

Turna recabando firma 

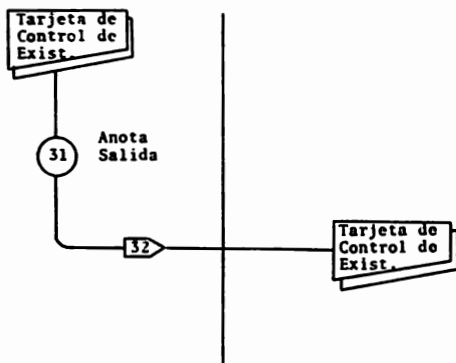
13. Cuando se turna o archiva uno o varios documentos, es necesario especificar claramente a cuáles de ellos se refiere la acción. Para ello se indican antes del símbolo.



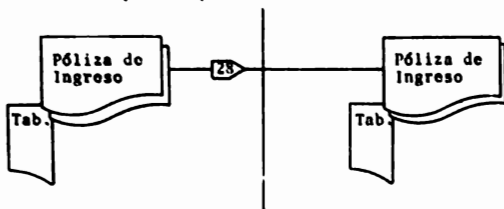
14. Cuando todos los documentos que se encuentren dentro de pasos ligados por estar en secuencia numérica progresiva se van a turnar o archivar en un mismo expediente, no es necesario volverlos a dibujar.



15. Cuando se turnan documentos, éstos también deben dibujarse dentro de la columna del puesto a la que se le turnan, o sea la que recibe.

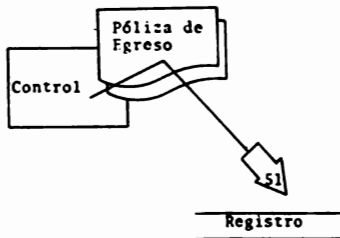


16. En el caso anterior se une, con una línea, el símbolo de traslado con los documentos que se turnan, en la columna del puesto que los recibe.

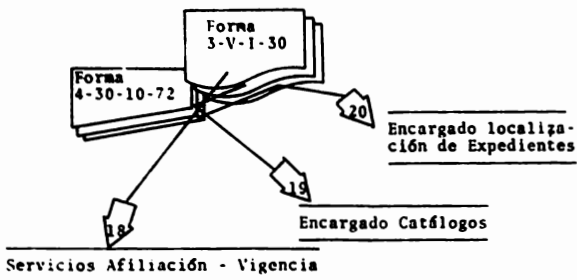


17. Se exceptúan de la regla anterior aquellos casos en que la línea de unión tenga que ser mayor de 15 cm. o cuando el puesto al que se le turna la documentación no se encuentra en la columna inmediata derecha o izquierda al puesto donde se realiza el traslado.

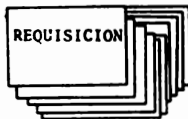
18. En el caso anterior se dibuja un renglón para indicar el nombre del puesto al que se le turna la documentación.



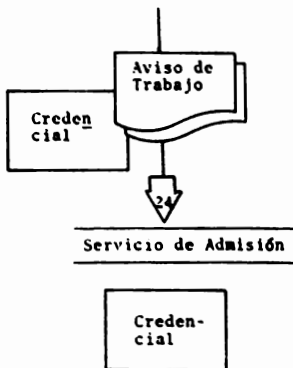
19. Cuando varios pasos consecutivos se encuentren en el caso antes señalado, se dibujan todos los documentos, graficando los renglones, mencionados en el punto anterior, en la columna del puesto que efectúa los traslados.
20. En este caso, los documentos que pertenezcan a cada uno de los pados se marcan con puntos unidos con una línea.



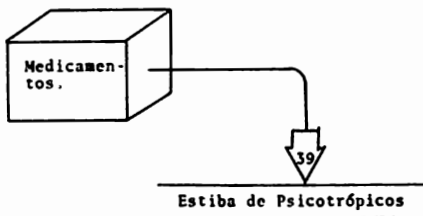
21. Cuando se grafique un documento que consta de más de diez ejemplares, éstos pueden dividirse en dos partes a fin de que se les dé el espacio suficiente para anotar el nombre de cada uno de ellos y efectuar claramente la operación del punto anterior.



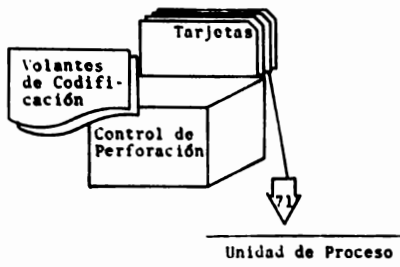
22. Cuando se le entregue documentación a una persona ajena a la Institución y de la cual se vaya a recibir de inmediato, documentos, se grafica un renglón menor a la columna en la cual se anota su nombre.



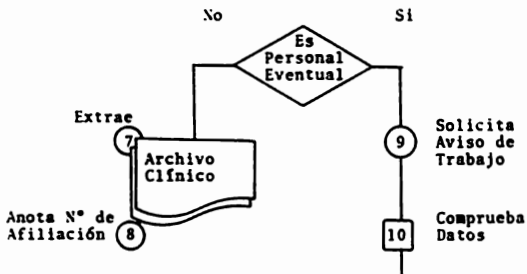
23. Cuando se guarda o almacena mercancía, se utiliza el símbolo de traslado anotando en un renglón referido, el lugar en donde se guarda.



24. Cuando se quiera hacer referencia a otro trámite o -
instructivo el nombre de éste se anota en un renglón.



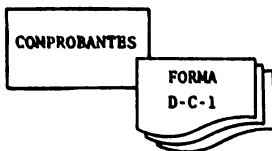
25. Cuando una operación presenta alternativas, es decir, tenga dos o más posibilidades diferentes de secuencia, se utiliza el símbolo de decisión anotándose -- dentro del mismo la interrogante que plantea la posibilidad de alternativa. Posteriormente se deben desarrollar las diferentes rutinas y numerar, inicialmente la rutina que se presenta con mayor frecuencia.



26. Debe procurarse que las redacciones de cada paso que den alternadas, una al lado derecho y la siguiente - al izquierdo del símbolo.
27. Las redacciones de los pasos graficados deben de ser lo más breves posibles; pero sin alterar su claridad y contenido.
28. Por ello, en el caso de los traslados y de los archiuvos, no se anota "turna" o "archiva", pero sí es necesario anotar la clase del archivo: cronológico, nuumérico, expediente del cliente, etc.
29. En el caso de que se haga referencia a un documento- que está graficado en el paso, no se debe anotar su- nombre dentro de la redacción.



30. Es necesario que todos los documentos que se grafi-- quen, contengan su nombre y el número de cada uno de sus ejemplares.
31. Al anotar los nombres de los documentos pueden utiliuzarse abreviaturas siempre y cuando éstas sean com-- prensibles y no se abuse de ellas.



32. Debe tenerse cuidado de que dentro de la gráfica se conozca el origen de todos los documentos que se utilizan en el trámite, haciendo diferencia a otros - - trámites, archivos de donde provienen a puestos de los que se reciben.
33. Debe evitarse detallar con exceso, movimientos que - además de carecer de importancia en casos concretos, se pueden sobreentender.
34. En caso de que dentro de la gráfica un mismo puesto aparezca en más de una columna, es necesario anotar el número de columna que sigue y el número de columna que proviene.
35. La numeración de las gráficas debe ser progresiva, - de acuerdo con la secuencia en que se realicen las - operaciones.
36. Cuando una o varias operaciones sean realizadas en - forma simultánea por diferentes puestos y tomando en consideración que la numeración debe ser progresiva, se considera en primer lugar aquellos pasos que faci

litan el estudio y comprensión del trámite.

37. Debe revisarse que a través de la gráfica se conozca el destino final de cada uno de los documentos graficados o el nombre del trámite en el que se continúa su proceso.

C A P I T U L O I V

BENEFICIOS QUE SE ESPERAN DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

1. EN UNA EMPRESA DEL SECTOR PUBLICO

En lugar de tratar "Los beneficios de la Auditoría Operacional dentro del Sector Público", se estima más conveniente referirse a "La necesidad del Sector Público de un enfoque operativo".

La necesidad que el Sector Público tiene de la Auditoría con un enfoque operativo, es en función de las atribuciones que le señala la ley para el control de empresas u organismos para-estatales.

Los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, después de todo, manejan recursos que pertenecen a todos los mexicanos, tanto los reportados directamente por el gobierno federal y sus dependencias como aquellos que - los mismos organismos y empresas han logrado generar en sus --

operaciones.

No todas las empresas y organismos tienen ni deben tener fines lucrativos, sin embargo todos ellos, aún los de asistencia social por ejemplo, deben ser administrados buscando la mayor eficiencia operacional que se refleje en la administración de sus costos.

Como anteriormente se menciona, la tarea es la de controlar y vigilar los organismos y empresas del Estado, no en un plan de vigilancia policíaca, sino en plan de determinar el grado de eficiencia que tienen estos organismos, es decir, cómo se están utilizando los recursos, si se tienen planes y si no se tienen, hacerlos, si la utilización de estos recursos alcanza el máximo de eficiencia.

Se considera debe existir necesariamente una coordinación, entre la Auditoría Externa y la Interna, de funciones y objetivos para que como resultado, sea posible determinar desviaciones con la mayor prontitud y así mismo tratar de corregirlos para que dentro de un campo, es decir dentro de una política económica establecida, se enmarquen adecuadamente los organismos para-estatales.

Esta situación, necesita contar con una serie de elementos que se representan en el Auditor.

Se trata de que se conozca oportunamente lo que está ocurriendo en algunas empresas de que su interés, esté encami-

nado a evaluar la operación de las mismas, para lo que se ha -
empezado a solicitar a los Auditores Externos, que independien-
tamente del aspecto técnico, de cómo se debe llevar a cabo és-
te enfoque, ellos hagan comentarios de la operación y se vayan
adecuando o adelantando cada día más y esos comentarios no pre-
cisamente en plan de comentario profesional como es la opinión
sobre los Estados Financieros, sino comentarios de lo que ellos
han podido detectar en cualesquiera de los campos, que puedan-
dar luz roja, para investigar más profundamente con un especia-
lista.

Con lo anteriormente expuesto es clara la necesidad para
las empresas descentralizadas, de contar con un medio de cono-
cer más la realidad de la empresa, de qué hace, qué no hace, -
por qué lo hace, y este medio de conocimiento es el informe --
que contiene lo que detecta el auditor a través de la Audito-
ría Operacional.

* 1. Caso Práctico de una Auditoría Operacional en una
área específica de una empresa descentralizada.

ESTUDIO OPERACIONAL SOBRE LA TRANSICION DE REEMBOLSOS A FONDOS FIJOS DEL DISTRITO FEDERAL Y VALLE DE MEXICO

- I. Introducción
- II. Limitaciones al Estudio
 - 2.1. En cuanto al tiempo en los límites
 - 2.2. En cuanto a autenticidad de las fuentes de información.
 - 2.3. En cuanto a los Fondos Fijos sujetos a estudio
- III. Fuentes de Información
 - 3.1. Volante de Control
 - 3.2. Archivo de Relaciones de Fondos Fijos
- IV. Formas impresas utilizadas actualmente en Fondos Fijos.
 - 4.1. Relación de gastos
 - 4.2. Control de entrega de reembolsos
 - 4.3. Volante de codificación
- V. Sellos en uso.
 - 5.1. Sellos en el Departamento de Trámite de Ergaciones.
 - 5.2. Sellos en la Tesorería General
- VI. Auxiliares
- VII. Operaciones actuales realizadas para dar trámite a los reembolsos de Fondos Fijos.

7.1. En el Departamento de Control del Presupuesto.**7.1.1. Recepción****7.1.2. Verificación****7.1.3. Auditoría****7.1.4. Verificación****7.1.5. Recepción****7.1.6. Jefatura****7.1.7. Recepción****7.1.8. Interesado****7.2. En la Tesorería General****7.2.1. Mesa de revisión****7.2.2. Firma Subtesorería****7.2.3. Caja****7.3. Pago al interesado****VIII. Ejemplificación Cédulas de Cómputo****8.1. Cédula de cómputo del tiempo incurrido en cada trámite.****8.2. Cédula de cómputo del tiempo incurrido en cada uno de los trámites para reembolsar cada Fondo Fijo.****IX. Resultados****9.1. Tiempo incurrido en cada trámite.****9.2. Tiempos mínimos, máximo y promedio incurridos - en cada uno de los trámites de cada Fondo Fijo.****9.3. Porcentajes de tramitación efectiva.**

9.4. Promedio en número de días incurridos en el trámite de cada reembolso.

9.5. Densidad en la rotación de reembolsos.

X. Representación gráfica de los resultados.

10.1. Tiempo incurrido en cada trámite.

10.2. Porcentaje de tramitación efectiva.

10.3. Tiempo incurrido por área de operación.

10.4. Promedio de tiempo incurrido en cada trámite.

10.5. Promedio de días incurridos en el trámite total.

10.6. Densidad en la rotación de reembolsos.

XI. Operaciones propuestas para reembolsar los Fondos --
Fijos.

11.1. Instructivo.

11.2. Formas Impresas.

XII. Conclusiones.

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

ESTUDIO OPERACIONAL SOBRE LA TRAMITACION DE REEMBOLSOS A FON--
DOS FIJOS DEL DISTRITO FEDERAL Y VALLE DE MEXICO EN UNA EMPRE--
SA DESCENTRALIZADA

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

La necesidad de realizar este estudio se concibió por consecuencia de una serie de reclamaciones hechas por diversas Dependencias de la Empresa Descentralizada, a la Contraloría General y a la Subdirección General de Control de la misma, a causa del excesivo retraso que presentaban los trámites seguidos para reembolsar los Fondos Fijos, según manifestación de las propias quejas.

Fue así como la investigación se inició, con el objeto de conocer si efectivamente existía demora en el trámite de los reembolsos, en su caso las causas que la motivaban, y consecuentemente afinar los procedimientos establecidos con el fin de reducir al mínimo el tiempo incurrido en dicho trámite.

La labor se desarrolló a partir del día 1° de noviembre de 19 , sin embargo la información se empezó a recabar el 15- de octubre anterior, por medio de un volante de control que se anexó para tal fin a las relaciones de gastos de las dependencias que solicitaban en el Departamento de Control del Presupuesto el reembolso a su Fondo Fijo.

II. LIMITACIONES AL ESTUDIO

II. LIMITACIONES AL PRESENTE ESTUDIO

Durante el desarrollo de este estudio se tuvieron algunas limitaciones que a continuación se indican, sin embargo, se considera que son confiables los resultados obtenidos.

2.1. En cuanto al tiempo en los trámites.

A la fecha, los trámites establecidos para reembolsar los Fondos Fijos son los siguientes:

En el Departamento de Control del Presupuesto dependiente de la Contraloría General:

1. Verificación
2. Auditoría
3. Verificación
4. Recepción
5. Jefatura
6. Recepción
7. Interesado

En la Tesorería General:

8. Mesa de revisión
9. Firma Sub-Tesorería
10. Caja
11. Pago al interesado

Al computar el tiempo atribuible a cada uno de estos trámites, se tuvieron las siguientes limitaciones:

- 2.1.1. Falta de sincronización en los relojes usados por los empleados responsables de anotar en los volantes de control la hora de recepción.
- 2.1.2. El tiempo ocupado en cada trámite fue tomado de acuerdo al horario de trabajo de los puestos que se estudiaron, teniendo limitaciones en los siguientes, del Departamento de Trámite de Erogaciones:
- a) Recepción
 - b) Verificación
 - c) Jefatura

Los horarios de trabajo fueron proporcionados por los responsables de cada uno de los trámites. Sin embargo, se determinó que dichos horarios, en algunas ocasiones no son respetados, ya que en los dos primeros (Recepción y Verificación) se trabajan horas extraordinarias, las cuales no deben ser ocupadas en reembolsos de Fondos Fijos, según indicación de los propios responsables.

Por lo que respecta a la Jefatura de ese Departamento, el horario es muy variable y era absolutamente necesario tomar el tiempo a criterio personal, ya que por sus características, no es posible fijarle un determinado horario para la firma de autorización de los reembolsos.

- 2.1.3. Se hace notar que el reloj checador utilizado en -

la recepción de Trámite de Erogaciones, puede ser manipulado al arbitrio del empleado responsable, - lo cual representa una limitación, ya que por - - error o intencionalmente, puede ser colocado en - - una hora y/o fecha errónea.

2.2. En cuanto a la autenticidad en las fuentes de información.

2.2.1. Posibles inexactitudes intencionales o no, por parte de los empleados al anotar en el volante de control una hora de recepción mayor a la real, con lo que se disminuye el tiempo en su trámite.

2.2.2. Frecuentes omisiones, principalmente en la información proporcionada por la Tesorería General, que se remediaron a criterio.

2.3. En cuanto a los Fondos Fijos sujetos a este estudio.

La investigación se proyectó para conocer los trámites en los reembolsos de 167 Fondos Fijos manejados actualmente, sin embargo, en el período fijado para este estudio, sólo el 76% efectuó reembolsos.

Se excluyó de esta investigación al Fondo Fijo de la Tesorería General, en virtud de tener características especiales diferentes a las de todos los Fondos Fijos.

III. FUENTES DE INFORMACION

III. FUENTES DE INFORMACION

3.1. Volante de Control

Al iniciar la investigación, se diseñó una forma impresa^a que denominamos como volante de control. (Anexo N° 5)

Todos los empleados que intervienen en el manejo de reembolso de Fondos Fijos, fueron informados mediante una circular, (Anexo N° 2) del uso que debería dársele al mencionado volante de control.

Se imprimieron inicialmente mil volantes, los cuales fueron entregados al ocupante del puesto de Recepción de Trámite de Erogaciones.

El día 15 de octubre de 19 se comenzaron a anexar a las Relaciones de gastos de las Dependencias que solicitaban el reembolso a su Fondo Fijo, recabándose para fines de este estudio, los datos correspondientes a un mes, o sea, hasta el 16 de noviembre de 19

Los objetivos que se persiguieron a través del volante de control son básicamente los siguientes:

1. Recabar información con respecto a:
 - a) Número de días que se ocupan en cada reembolso de Fondo Fijo.
 - b) Tiempo efectivo, en horas y minutos, que ocupa cada trámite en los reembolsos.

c) Tiempo total en horas y minutos, ocupado en los trámites seguidos para reembolsos.

2. Acelerar los trámites en los reembolsos.

* 1. Ver anexo volante de control.

* 2. Ver anexo circular.

VOLANTE DE CONTROL
CONTRALORIA GENERAL

CONTROL DE RECEPCION Y TRAMITE DE RELACIONES DE REMBOLSOS A
FONDOS FIJOS DEL DISTRITO FEDERAL Y VALLE DE MEXICO

Dependencia:		
Folio:	Sello de Recepción	
Trámite	Fecha	Hora
Verificación Trámite de Erogaciones		
Auditoría Trámite de Erogaciones		
Verificación Trámite de Erogaciones		
Recepción Trámite de Erogaciones		
Jefatura Trámite de Erogaciones		
Recepción Trámite de Erogaciones		
Interesado		
Mesa de Revisión. Tesorería		
Firma Sub-Tesorería		
Caja. Tesorería General		
Pago al interesado		

INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL CONTROL DE RECEPCION DE RELACIONES DE REEMBOLSOS A FONDOS FIJOS DEL DISTRITO FEDERAL Y VALLE DE MEXICO

ASPECTOS GENERALES

Deberá usarse tinta al asentar los datos de fecha y hora. Anótese el día con número romano; en cuanto a la hora se indicará usando hasta cuatro dígitos para eliminar las abreviaturas a. m. y p. m.

EL RESPONSABLE DE RECEPCION:

1. Al recibir las relaciones de reembolso anexará volante, cuidando de su debida integración para evitar su extravío, y anotará nombre de la Dependencia en dicho volante. En cuanto al folio será progresivo conforme se reciban los reembolsos, y tanto éste como el sello de recepción (impreso del reloj-checador) se asentarán en el volante en los espacios existentes al efecto, en el original de la relación así como en la copia que queda en poder de la Recepción.

Se tendrá también cuidado de asentar el folio en el ángulo superior derecho de las Relaciones.

LOS RESPONSABLES DE VERIFICACION, AUDITORIA Y LA SECRETARIA DE LA JEFATURA DE TRAMITE DE EROGACIONES

1. Al recibir la documentación de los reembolsos anotará fecha y hora en el volante, conforme a los términos indicados.

México, D. F., a 8 de Octubre de 19 .

3.2. Archivo de Relaciones de Fondos Fijos.

El archivo de Relaciones de Fondos Fijos se encuentra en la Recepción del Departamento de Trámite de Erogaciones.- Su finalidad es la de llevar un control de las relaciones de gastos (copias) que han sido pagadas a cada Dependencia a través del reembolso de su Fondo Fijo.

Al iniciar nuestras investigaciones, recurrimos al archivo de esas relaciones, con el objeto de autenticar las fechas de pago de reembolsos anotadas por la Tesorería General en los volantes de control. Respecto a los datos asentados en el volante de control por el personal del Departamento de Trámite de Erogaciones, fueron selectivamente verificados sobre la marcha de las operaciones.

IV. FORMAS IMPRESAS UTILIZADAS ACTUALMENTE EN FONDOS FIJOS

IV. FORNAS IMPRESAS Y SELLOS UTILIZADOS

4.1. Relación de gastos.

La forma impresa Relación de gastos, Forma N° 4, ^{*1} generalmente es utilizada únicamente por las Dependencias que se encuentran fuera de las Oficinas Centrales. Aquellas Dependencias situadas dentro del propio edificio, envían sus Relaciones de Gastos detallando los datos necesarios en hojas blancas. Dicha forma tiene como finalidad uniformar la presentación de los reembolsos de las Dependencias que tienen asignado Fondo Fijo; su presentación es en juegos de un original y tres copias.

Para fines de ejemplificación en la forma anexa se ha distribuido la numeración progresiva siguiente:

1. Nombre del Departamento, Oficina, Jefatura o Dependencia que solicite el reembolso.
2. Número progresivo de la Relación en el presente año.
3. Número de la hoja.
4. Nombre del responsable del Fondo Fijo.
5. Período en que se efectuaron los gastos.
6. Nombre de la Dependencia que reembolsa.
7. Indica la cuenta de gastos.
8. Número progresivo de documentos individuales.
9. Breve detalle de los gastos.
10. Importe de cada concepto.

^{*1} Ver anexo Relación de Gastos.

**CONTRALORIA GENERAL
TRAMITE DE EROGACIONES**

147

Departamento _____

Núm. _____

RELACION DE GASTOS

Hoja _____

Nombre _____

Dependencia _____

Fecha del _____ de _____ de 19 _____

Cargos a _____

Conceptos						TOTAL
Sumas						
Vº de _____ Autorizado		RECIBI la cantidad de _____ con LÉYLA importe de la Relación de Gastos detallada				
jefe de la dependencia _____	gerente de erogaciones _____	Comptrolora de gastos _____	FECHA _____		FIRMA _____	

11. Suma total de la Columna 10.
 12. Nombre y Firma de C. Jefe de la Dependencia
 13. Nombre del responsable del Fondo Fijo.
 14. Nombre del C. Jefe de la Dependencia.
 15. Para uso del Departamento de Trámite de Erogaciones.
 16. Para uso de Contaduría de Egresos.
 17. Importe total de la Relación en número.
 18. Importe total de la relación en letras.
 19. Fecha de presentación al Departamento de Trámite de -
Erogaciones.
 20. Nombre y firma del responsable del Fondo Fijo.
- 4.2. Control de entrega de Reembolsos o Fondos Fijos tramitados para su pago.

Esta forma impresa (sin número de identificación) se utiliza sólo en la Recepción del Departamento de Trámite de erogaciones. Tiene como finalidad registrar todos aquellos reembolsos que se tramitan y autorizan para su pago, y contiene los siguientes datos:

1. Número de la Relación de Gastos.
2. Nombre de la Dependencia.
3. Fecha en que se entrega al interesado.
4. Importe autorizado por el Departamento de Trámite de -
Erogaciones.
5. Firma del interesado.

UTILIZACION

Cuando el representante de la Dependencia (interesado) -- acude a la recepción del Departamento de Trámite de Erogaciones, al empleado encargado localiza la Relación de gastos autorizada y con datos de esta última.

Llena las columnas correspondientes en el control de entrega de reembolsos. La última columna, deberá ser firmada por el interesado al momento de recibir la Relación de Gastos.

4.3. Volante de Codificación.

El Volante de Codificación, como forma impresa, no contiene número de identificación y su presentación es sólo original.

Su finalidad es proporcionar a la Sección de Programación y Cómputo Electrónico del Departamento de Trámite de Erogaciones toda la información necesaria para el procesamiento de todas las aplicaciones contables y presupuestales, derivadas de las operaciones realizadas.

Uso de la Forma.

En relación a los reembolsos de Fondos Fijos, una vez que han sido operados por Verificación, se llevan a cabo las siguientes rutinas para la formulación de este volante:

- Cuando el reembolso no excede a \$4,000.00:

1. Los importes de las erogaciones son llevados a la cuen

ta de Gastos Menores, cuya clave se anota en el Volante de Codificación.

- Cuando el reembolso excede a \$4,000.00:
- 1. Se agrupan los importes de los comprobantes por conceptos.
- 2. Se tabulan los importes de los conceptos.
- 3. Se hace un vaciado en el Volante de codificación de -- los datos, conceptos e importes del reembolso.

A continuación se indican las columnas que deben ser afectadas por Verificación. Cada una de dichas columnas expresa el dato que debe anotarse en ella.

En la forma impresa que se anexa, se ha distribuido una numeración progresiva, con el objeto de lograr una mejor identificación de los datos.

Casilla 1.- En el caso específico de reembolsos de Fondos Fijos se deberá anotar una (x).

Columnas 2 Claves correspondientes tomando como base el-
3 "Catálogo Básico para Codificación y Clasifica-
11 ción de Operaciones del Sistema Contable Pre-
12 supuestal".

Columnas 4
5 Claves correspondientes tomando como base el-
6 "Catálogo para Codificación de Unidades de --
7 Servicio".
8

Columnas 9 Claves correspondientes tomando como base el-
10 "Catálogo Unidades Presupuestales".

Columna 13 Cantidad de números de la suma total de cada concepto.

- Columna 14 Renglón para anotar la clave de la cuenta por pagar de Caja Tesorería General.
- Columna 15 Importe total en números, de la suma de los - conceptos afectados para balancear la partida doble.
- Columna 16 Suma de las cantidades de la columna 12.
- Columna 17 Firma del responsable de verificar el reembolso de Fondo Fijo.
- Columna 18 Firma del responsable de elaborar el Volante de codificación.

V. SELLOS EN USO

,

V. SELLOS EN USO

5.1. Sellos en el Departamento de Trámite de Erogaciones.

En el anexo se presentan los sellos en uso para los reembolsos de Fondos Fijos y se enumeran a continuación.

- (1) Impresión de un reloj checador para recibir las Relaciones de Gastos en la Recepción de ese Departamento. Se imprime también cuando la Relación se devuelve al interesado.
- (2) Sello utilizado por Verificación (Glosa) al efectuar su trabajo sobre el reembolso.
- (3) Sello que actualmente imprime la Recepción, cuando la Relación de Gastos ha sido aprobada por Auditoría.
- (4) Sellos utilizados por Auditoría en el momento de firmar el reembolso.

5.2. Sellos en uso en la Tesorería General.

En la relación adjunta se han recabado los sellos utilizados en la Tesorería General (5 y 6) para la autorización del pago del reembolso de Fondo Fijo.

Como puede observarse, los sellos son personales, normalmente la autorización la firma el Sub-Tesorero, en su ausencia el Jefe del Departamento de Caja y en ausencia de ambos el Tesorero General.

TRANITE DE EROGACIONES

DIC 2 12:10 P.M.

(1)

**FONDOS
FIJOS
PAGO DEF.**

(3)

(2)

GLOSA
Firma

(4)

AUDITADO

TESORERO GRAL.

SUB-TESORERO

DEPTO. CAJA

VI. AUXILIARES

VI. AUXILIARES

- 6.1. En la Recepción de documentos en el Departamento de Trámi-
te de Erogaciones, se lleva un auxiliar donde se registran
los datos de la Relación distribuidos por columnas en la-
siguiente forma:
- Folio que se imprime a la Relación de Gastos, su copia-
y el volante de control.
 - Número de la Relación de Gastos.
 - Nombre de la Dependencia que solicita el reembolso.
 - Fecha (día, mes y año) de recepción.
 - Hora de recepción.
- 6.2. En Verificación se lleva un auxiliar, con los mismos datos
a excepción de las columnas cuarta y quinta anteriores, -
las cuales se sustituyen por las siguientes:
- Fecha (día, mes y año) de recibido de Auditoría.
 - Hora de recibido de Auditoría.

VII. OPERACIONES ACTUALES REALIZADAS PARA DAR TRAMITE
A LOS REEMBOLSOS DE FONDOS FIJOS.

7.1. En el Departamento de Trámite de Erogaciones.

7.1.1. Recepción.

Se lleva a cabo la recepción de la Relación de - -
Reembolso con sus comprobantes, enviada por cada -
Dependencia, por conducto de un representante que -
denominamos "Interesado".

Se efectúan las siguientes operaciones.

- 1. El empleado responsable recibe la relación de -
gastos y los comprobantes adjuntos.**
- 2. Revisa que la Relación se presente en original -
y copia.**

3. Revisa que tenga firma(s) de autorización.
4. Mediante revisión rápida y superficial revisa - que los comprobantes tengan requisitos fiscales - y que los gastos presentados estén de acuerdo - a las disposiciones en vigor.
5. Adjunta un volante de control a la Relación de Gastos.
6. Sella un mismo folio en el volante de control - y en la Relación de Gastos (original y copia).
7. Entrega al interesado la copia sellada de la Relación de gastos.
8. Registra un "Control de Reembolso de Gastos Fijos", los siguientes datos distribuidos en columnas:
 - Número de Relación.
 - Nombre de la Dependencia.
 - Folio consecutivo de recepción.
9. Turna a Verificación el reembolso (Relación de gastos, comprobantes y volante de control).

7.1.2. Verificación.

En este grupo actualmente trabajan cuatro personas las cuales se distribuyen el trabajo en forma equitativa desarrollando las siguientes operaciones:

1. Recibe el reembolso de la recepción.
2. Anota fecha y hora de recepción en el volante - de control.

3. Registra el reembolso en un auxiliar con los siguientes datos distribuidos en columnas:
 - Folio
 - Número de relación
 - Nombre de la Dependencia.
4. Revisa la(s) firma(s) que autoriza(n) la relación de gastos.
5. Verifica las operaciones numéricas, tanto en la relación como en las remisiones, facturas y comprobantes en general.
6. Inspección de todos los comprobantes en cuanto al cumplimiento de requisitos fiscales y rechazo de aquellos que están señalados por disposiciones internas.
7. Elabora el Volante de Codificación, con base en catálogos de carácter contable-presupuestal tomando en cuenta el concepto de los comprobantes.
8. Se hace notar que no existe consistencia en cuanto a la oportunidad con que se formula este volante.

Existen varias alternativas para su formulación, cuya elección está en función o juicio del responsable, tales alternativas son las siguientes:

 - a) Cuando el reembolso es revisado por Verificación antes de turnarlo a Auditoría.
 - b) Cuando el reembolso ha sido revisado por Auditoría y devuelto a Verificación, y

c) Cuando el reembolso ha sido pagado en Caja y devuelto al Departamento de Trámite de Errores, incluido en el reembolso del Fondo Fijo de la Tesorería General.

Para elaborar este Volante se efectúan las siguientes operaciones:

- a) Agrupar los importes de los comprobantes por conceptos.
- b) Sumarizar los importes de cada concepto.
- c) Con base en claves que para el efecto se encuentran dispuestas en los catálogos contables-presupuestales, vaciar los datos, conceptos e importes al Volante de Codificación.

9. Se realizan dos tabulaciones en su caso, una de los comprobantes que son aceptados en este trámite y otra de aquellos que son rechazados.

10. Imprime sobre la Relación de gastos, el sello¹ de Glosado y la firma de la persona que opera el reembolso.

11. Turna el reembolso para la revisión de Auditoría.

7.1.3. Auditoría.

En este trámite, propiamente, se fundamenta la autorización del reembolso de Fondo Fijo. La revisión

1.- Ver anexo Sellos en Uso.

sión la efectúa una sola persona, las operaciones básicas que realiza son las siguientes:

1. Recibe el reembolso de Verificación.
2. Anota en el Volante de control la fecha y la hora de recepción.
3. Revisa la tabulación efectuada por Verificación.
4. Observa detenidamente la Relación a fin de localizar las partidas que le interese auditar en virtud de su importe y/o peculiaridades.
5. Revisa y escudriña selectivamente la documentación en cuanto a las disposiciones internas pre establecidas, a fin de autenticar la procedencia de las operaciones.

En esta inspección se presentan diversos y muy variados casos, que son resueltos por el Auditor a través de investigación a fondo, acudiendo a la Dependencia de origen para entrevistarse con el responsable, simplemente con criterio alcanzado por el responsable así como por el conocimiento que se tiene del manejo de cada Fondo Fijo, todo ello resuelto con base en la dirección, autorización o rechazo de mando superior.

Además se hace notar que en algunos casos advierte que la función realizada por Verificación no ha sido desarrollada correctamente en virtud de lo cual solicita o formula la tabula-

ción de los comprobantes y verifica todo el reembolso.

6. En su caso señala en la Relación de gastos los conceptos que son rechazados.
7. Anota la causa del rechazo en los comprobantes no autorizados.
8. Tabula los gastos aceptados.
9. Imprime el sello¹ de Auditado en la Relación de gastos.
10. Anota la cantidad aceptada en la Relación de gastos en número y letra.
11. Firma la aprobación junto al sello de Auditoría.
12. Turna el reembolso a Verificación de Trámite de Erogaciones.

7.1.4. Verificación.

En este tercer trámite, la Relación de gastos con sus comprobantes y su correspondiente volante de control, regresa a Verificación en donde se observan las operaciones indicadas a continuación:

1. Anotar fecha y hora de recepción en el Volante de Control y en el auxiliar.
 - En caso de haberse elaborado el Volante de codificación:
2. Confrontar la documentación aprobada por Auditoría con el Volante de Codificación.

-1 Ver anexo Sellos en Uso.

Al respecto pueden presentarse dos casos:

- a) Cuando los comprobantes en su totalidad son aceptados por Auditoría, el Volante de Codificación sólo es verificado.
 - b) Cuando Auditoría rechaza uno, varios o en su totalidad los comprobantes, el Volante de codificación se corrige en aquellos renglones que se vean afectados.
- En caso de no haberse elaborado el Volante de codificación:

3. Turna el reembolso a la Recepción de Trámite de Erogaciones.

7.1.5. Recepción.

Es la segunda ocasión que pasa el reembolso por la Recepción, para efectuar las operaciones indicadas en seguida:

1. Recibe de Verificación la Relación de reembolso mencionada por Auditoría.
2. Anota fecha y hora de recepción en el Volante de Control.
3. Con base en los datos de la Relación (número, nombre de la Dependencia, folio) completa en el auxiliar de Control de Reembolso de Fondos Fijos, la fecha en que se reciben los documentos.
4. Imprime un sello¹ en la Relación.

1. Ver anexo Sellos en Uso.

5. Lleva la Relación a la Jefatura de Trámite de Erogaciones.

7.1.6. Jefatura.

La autorización dentro del Departamento de Control del Presupuesto, se obtiene en la propia Jefatura, donde se realizan las operaciones siguientes:

1. La Secretaría de la Jefatura recibe la relación de reembolso.
2. Anota fecha y hora de recepción en el Volante de control.
3. Turna la relación al C. Jefe del Departamento de Trámite de Erogaciones.
4. El C. Jefe del Departamento, examina brevemente el reembolso y autoriza y/o en su caso solicita adicionales a Auditoría.
5. Por medio de la Secretaría, el reembolso se devuelve a la Recepción.

7.1.7. Recepción.

Por tercera ocasión el reembolso de Fondo Fijo llega a este lugar para efectuar las operaciones que se indican a continuación:

1. Recibe la Relación de gastos autorizada, de la Secretaría de la Jefatura.
2. Anota fecha y hora de recepción en el Volante de control.

3. Guarda la Relación de gastos con sus comprobantes y volante de control en el lugar destinado al efecto, hasta que el interesado regrese a solicitarla.
- Cuando el interesado, personalmente solicita el reembolso autorizado, el responsable de la recepción:
4. Recibe del interesado la copia de la Relación de gastos sellada de recibido (impresión del reloj checador).
5. Localiza la Relación de gastos.
6. Solicita al interesado firme de recibido en el Control de entrega de reembolsos al Fondo Fijo¹.
7. Entrega la Relación de gastos autorizada con sus comprobantes al interesado.
8. Archiva la copia de la Relación de gastos.

Se hace notar que el tiempo ocupado en este trámite es de espera al interesado, y por lo tanto no está dentro de nuestro control.

7.1.8. Interesado.

En este estudio se ha denominado Interesado a la persona que representando a una Dependencia, trae al Departamento de Trámite de Erogaciones, la Rela

1. Ver Anexo.

ción de gastos y comprobantes para efectuar el --- reembolso del Fondo Fijo asignado a la Dependencia representada.

Cuando el interesado acude al Departamento de Trámite de Erogaciones, por el reembolso autorizado, debe realizar lo siguiente:

1. Entrega a la Recepción la copia de la relación sellada de recibido.
2. Recibe de la Recepción el reembolso debidamente autorizado.
3. Firma de recibido en el Control de Reembolsos - al Fondo Fijo.
4. Se traslada a la Tesorería General.
5. Entrega el reembolso autorizado al empleado ocupante de la Mesa de Revisión.
6. Espera la firma de la Tesorería.

Al recoger la Relación de gastos autorizada, el interésado pasa a la Tesorería General, pero no siempre cobra el reembolso en virtud de que en el Departamento de Caja de esa Tesorería sólo atienden hasta las 14:00 horas, por lo que los documentos - que dan en su poder hasta el día siguiente. Esto - También aumenta el tiempo total en los trámites -- por causas fuera de nuestro control.

7.2. En la Tesorería General.

7.2.1. Mesa de Revisión.

1. Anota fecha y hora de recepción en el volante de control.
2. Revisa en forma breve y superficialmente la Relación de gastos y los comprobantes.
Normalmente lleva la Relación en forma inmediata a la Sub-Tesorería y ocasionalmente pregunta al interesado sobre las modificaciones hechas en la Relación, únicamente con el objeto de enterarse.
3. Imprime un sello¹ particular del responsable de la firma de autorización.
4. Lleva la Relación a la Sub-Tesorería o en su caso al C. Jefe del Departamento de Caja.
5. Espera la firma de Sub-Tesorería.

7.2.2. Firma Sub-Tesorería.

El Sub-Tesorero o en su ausencia el Jefe del Departamento de Caja, son las personas que se encargan de autorizar por medio de su firma, el pago del reembolso de Fondo Fijo.

1. Recibe de la Mesa de revisión la Relación de gastos.
2. Verifica brevemente las firmas de autorización del Departamento de Trámite de Erogaciones.
3. Firma, sobre un sello particular la autoriza---

1. Ver Anexo Sellos en Uso.

ción de pago.

4. Devuelve la Relación a la Mesa de Revisión.

7.2.3. Caja.

La Mesa de revisión recibe la Relación firmada de la Sub-Tesorería e inmediatamente la entrega al interesado, quien la recibe y se traslada a la Caja.

En ésta se lleva a cabo lo siguiente:

1. El Cajero recibe la Relación de gastos.
2. Anota la fecha y hora de recepción en el Volante de control.
3. Verifica la firma que autoriza el pago.
4. Solicita al interesado su firma sobre el Volante de control.
5. Realiza el conteo físico del dinero.
6. Entrega el efectivo al interesado.

7.3. Pago al Interesado.

1. Firma de recibido en el Volante de control (renglón pago al interesado).
2. Recibe del Cajero el dinero en efectivo relativo al reembolso al Fondo Fijo de la Dependencia que representa.

VIII. EJEMPLIFICACION CEDULAS DE COMPUTO

8.1 CEDULA DE COMPUTO DEL TIEMPO INCURRIDO EN CADA TRAMITE
 PERIODO: 15 de Octubre a 16 de Noviembre de 19
 UNIDAD DE TIEMPO: Horas y minutos.

FOLIO	DEPTO DE CASERIO	DEL PRESUPUESTO	RECURSOS	JERARQUIA	RECTORIA	INTENDENCIA	TESORERIA GENERAL	MESA DE	PROCESOS	CAJA	TOTAL	DIAS
	Beneficiarios	Actividad	Comunales	Recursos			Mesa de	PROCESOS				COMUNALES

8.3 CÉDULA DE COMPUTO DEL TIEMPO INCURRIDO EN CADA UNO DE LOS TRAMITES PARA REEMBOLSAR CADA FONDO FIJO

PERIODO: 15 de octubre al 16 de noviembre de 19

UNIDAD DE TIEMPO: horas y minutos.

REF	FOLIO	DEFERENCIA	DEPTO	CONTROL DEL DEPTO		ESCRIBANO	JEFATURA	EXCEPCION	AGUIRRE	TESORERIA		TOTAL	DAS
				Vent	Asesor					MES DE	FINA		
						Recepcion				MESA DE	CAJA		

IX. RESULTADOS Y SU REPRESENTACION GRAFICA

IX. RESULTADOS

9.1. Tiempo incurrido en cada trámite.

T R A M I T E		Tiempo Total en 500 Reembolsos (Horas y minutos)	Porcentajes
DEPARTAMENTO DE TRAMITE DE EROGACIONES			
I	1° Verificación	2.032:50	18.7
	2° Auditoría	3.739:24	34.1
	3° Verificación	103:33	1.1
	4° Recepción	235:52	1.8
	5° Jefatura	884:06	8.0
II	6° Recepción (A)	3.772:54	34.3
	7° Interesado (B)	195:21	1.4
TESORERIA GENERAL			
III	8° Mesa de revisión	26:10	0.3
	9° Firma Sub-Tesorería	32:20	0.2
	10° Caja	8:44	0.1
		<u>11.031:14</u>	<u>100.0</u>
R E S U M E N			
I	Departamento de Trámite de Erogaciones	6.995:45	63.4
II	Tiempo imputable a la Dependencia	3.968:15	36.0
III	Tesorería General	67:14	0.6
		<u>11.031:14</u>	<u>100.0</u>

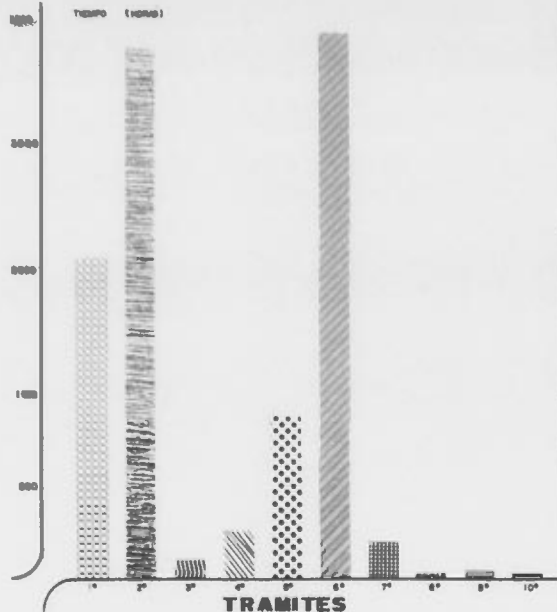
(A) Archivo pendiente en espera del interesado.

(B) Tiempo ocupado por el interesado en acudir a la Tesorería General.

TIEMPO INCURRIDO EN
CADA TRAMITE PARA
REEMBOLSAR LOS
FONDOS FIJOS DEL
DISTRITO FEDERAL Y
VALLE DE MEXICO
DURANTE EL PERIODO
DEL 15 DE OCTUBRE
AL 16 DE NOVIEMBRE
DE 19

LEGENDA DE TRAMITES Y SIGLAS

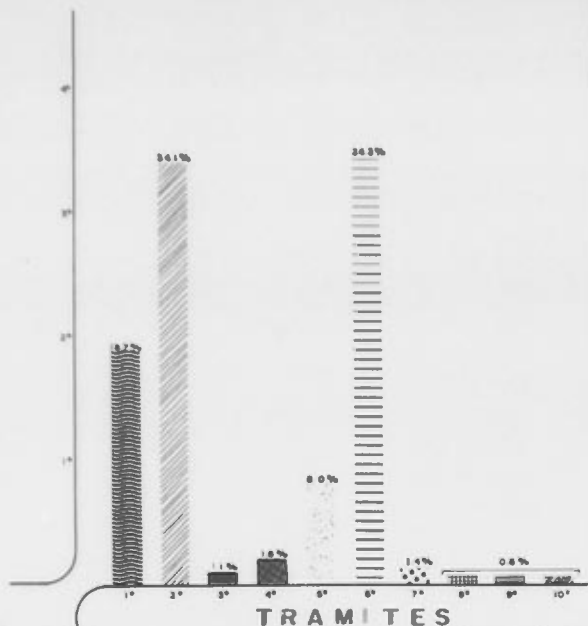
- 1ª APROBACION
- 2ª AUDITORIA
- 3ª VERIFICACION
- 4ª RESPCION
- 5ª JURISDIA
- 6ª RESPCION
- 7ª INTERESADO
- 8ª TERCERA GENERAL
- 9ª MEDA DE REVERSO
- 10ª PERMISO SUB-TERRESTRE
- 11ª C.A.S.



TIEMPO INCURRIDO EN
CADA TRAMITE PARA
REENBOLSAR LOS FONDOS
FIJOS DEL DISTRITO
FEDERAL Y VALLE
DE MEXICO DURANTE EL
PERIODO DEL 15 DE
OCTUBRE AL 16 DE
NOVIEMBRE DE 19

DEPARTAMENTO DE TRAMITE DE

- 1° EMISIÓN
- 2° VERIFICACIÓN
- 3° AUTORIZACIÓN
- 4° VERIFICACIÓN
- 5° RECEPCIÓN
- 6° JERARQUÍA
- 7° RECEPCIÓN
- 8° AYUDAS
- 9° REVISIÓN DE REVISIÓN
- 10° REVISIÓN SUB-TERMINA
- 11° CAA

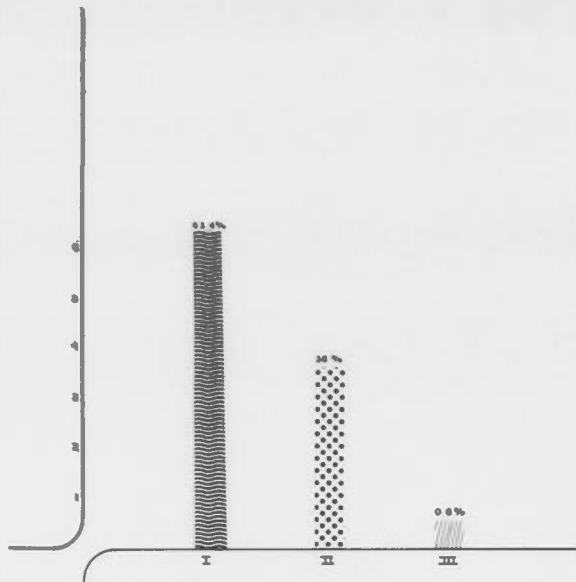


TIEMPO INCURRIDO
POR AREA DE
OPERACION PARA
REEMBOLSAR FONDOS
FIJOS DEL DISTRITO
FEDERAL Y VALLE
DE MEXICO DURANTE
EL PERIODO DEL 15
DE OCTUBRE AL 16
DE NOVIEMBRE
DE 19

I DEPARTAMENTO DE TRAMITE DE
EGUACIONES

II TIEMPO IMPONIBLE A LA
SOLICITUD

III TERCERA GENERAL



9.2. Tiempos Mínimo, Máximo y Promedio incurridos en cada uno de los trámites de cada Fondo Fijo.

TRANITES		TIEMPO EN HORAS Y MINUTOS		
		Mínimo	Máximo	Promedio
DEPARTAMENTO DE TRAMITE DE EROGACIONES				
I	1° Verificación	0.05	28.35	4.01
	2° Auditoría	0.05	33.03	7.30
	3° Verificación	0.01	6.35	0.13
	4° Recepción	0.01	7.42	0.30
	5° Jefatura	0.01	28.26	1.42
II	6° Recepción (A)	0.01	116.06	7.30
	7° Interesado (B)	0.03	14.38	0.24
TESORERIA GENERAL				
III	8° Mesa de revisión	0.01	0.14	0.03
	9° Firma Sub-Tesorería	0.01	3.05	0.04
	10° Caja	0.01	0.25	0.01
I	Depto. Trámite de Erogaciones.	0.13	104.21	13.54
II	Tiempo imputable a la Dependencia	0.04	130.44	7.54
III	Tesorería General	0.03	3.44	0.08

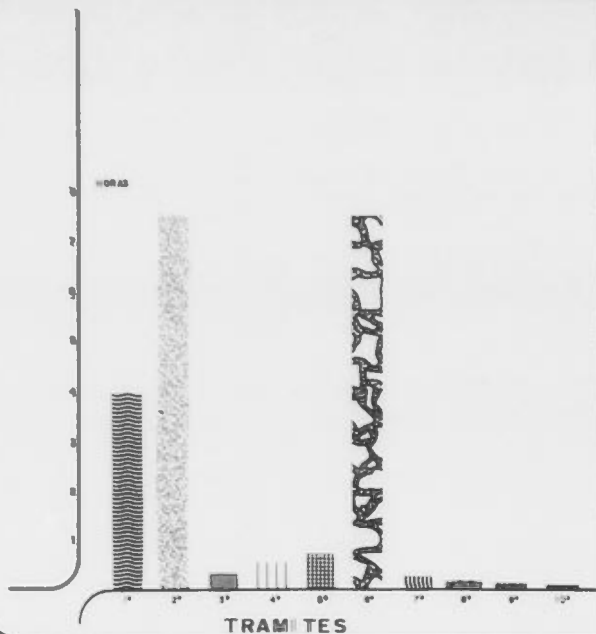
(A) Archivo pendiente en espera del interesado.

(B) Tiempo ocupado por el interesado en acudir a la Tesorería General.

PROMEDIO DE TIEMPO
 INCURRIDO EN CADA
 TRAMITE PARA
 REEMBOLSAR LOS
 FONDOS FIJOS DEL
 DISTRITO FEDERAL Y
 VALLE DE MEXICO
 DURANTE EL PERIODO
 DEL 15 DE OCTUBRE
 AL 16 DE NOVIEMBRE
 DE 19

DETALLE TRAMITE DE EMISIONES

- 1ª VERIFICACION
- 2ª AUDITORIA
- 3ª VERIFICACION
- 4ª RECEPCION
- 5ª JURISDICCION
- 6ª RECEPCION
- 7ª INTERVENIDO
- 8ª TESORERIA GENERAL
- 9ª META DE REVISION
- 10ª PRIMA SUB- TESORERIA
- 11ª C.A.B.



9.3. Porcentajes de la tramitación efectiva.

La proporción en cifras relativas del trámite efectivo, - sin incluir en consecuencia el tiempo atribuible a las -- Dependencias, es la siguiente:

T R A M I T E

Número	Nombre	Porcentaje
EN DEPTO. DE TRAMITE DE EROGACIONES		
1	Verificación	28.0
2	Auditoría	53.1
3	Verificación	1.6
4	Recepción	3.3
5	Jefatura	10.6
8	En Tesorería General	3.4
9	" "	
10	" "	
		<u>100.0</u>

PORCENTAJES DE
 TRAMITACION EFECTIVA
 DURANTE EL PERIODO
 DEL 15 DE OCTUBRE
 AL 16 DE NOVIEMBRE
 DE 19

TIPO DE TRAMITE DE OBRACIONES

1ª VERIFICACION

2ª VERIFICACION

3ª VERIFICACION

4ª VERIFICACION

5ª VERIFICACION

6ª VERIFICACION

7ª VERIFICACION

8ª VERIFICACION

9ª VERIFICACION

10ª VERIFICACION

11ª VERIFICACION

12ª VERIFICACION

13ª VERIFICACION

14ª VERIFICACION

15ª VERIFICACION

16ª VERIFICACION

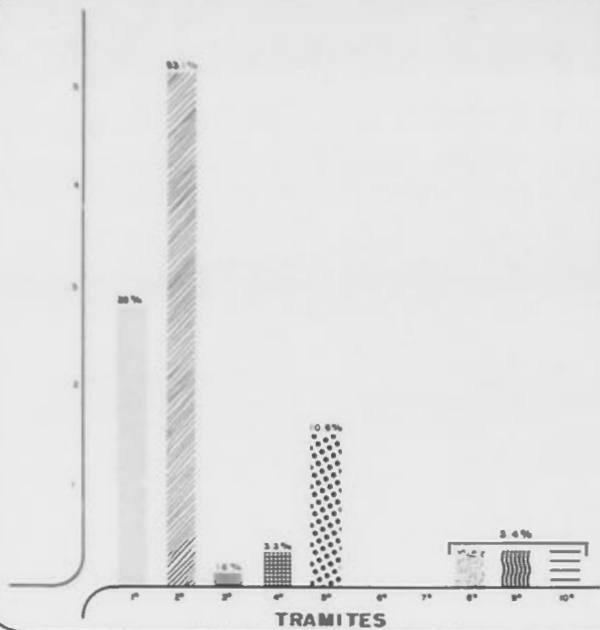
17ª VERIFICACION

18ª VERIFICACION

19ª VERIFICACION

20ª VERIFICACION

TECNOLOGIA GENERAL

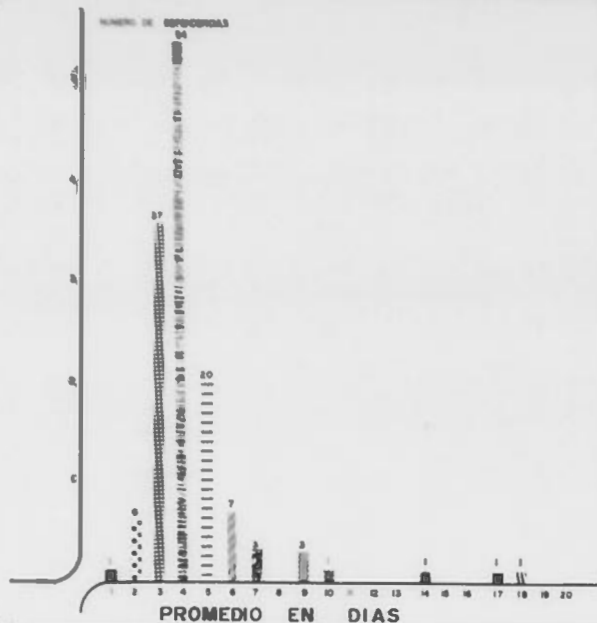


9.4. Promedio en número de días incurridos en el trámite de cada reembolso.

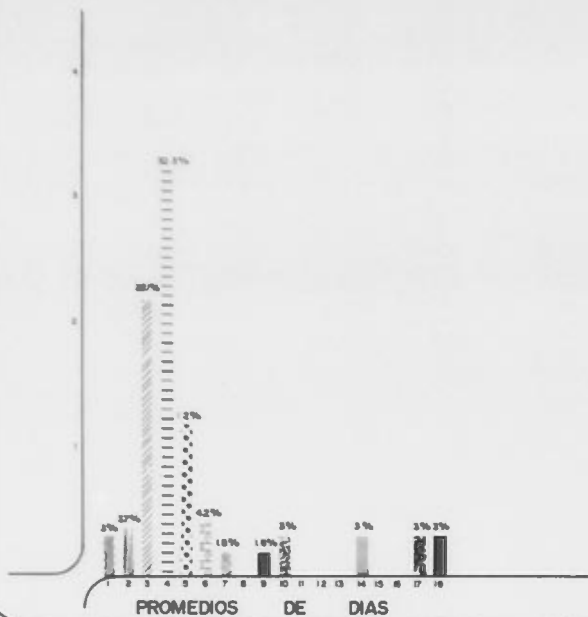
R E S U M E N

PROMEDIOS EN DIAS	NUMERO DE DEPENDENCIAS	PORCENTAJE
1	1	0.6
2	6	3.7
3	37	22.1
4	54	32.3
5	20	12.0
6	7	4.2
7	3	1.8
9	3	1.8
10	1	0.6
14	1	0.6
17	1	0.6
18	<u>1</u>	<u>0.6</u>
	135	80.9
No reembolsaron	<u>32</u>	<u>19.1</u>
	<u>167</u>	<u>100.0</u>

PROMEDIO DE DIAS
 INCURRIDOS EN EL
 TRAMITE TOTAL PARA
 REEMBOLSAR LOS
 FONDOS FIJOS DEL
 DISTRITO FEDERAL Y
 VALLE DE MEXICO
 DURANTE EL PERIODO
 DEL 15 DE OCTUBRE
 AL 16 DE NOVIEMBRE
 DE 19



PROMEDIO DE DIAS
 INCURRIDOS EN EL
 TRAMITE TOTAL PARA
 REEMBOLSA LOS
 FONDOS FIJOS DEL
 DISTRITO FEDERAL Y
 VALLE DE MEXICO
 DURANTE EL PERIODO
 DEL 15 DE OCTUBRE
 AL 16 DE NOVIEMBRE
 DE 19



DETALLE DEL PROMEDIO EN NUMERO DE DIAS INCURRIDOS EN EL TRANS-
TE DE CADA REEMBOLSO

UN DIA

- 1 Dirección General

DOS DIAS

- 1 Subdirección General Jurídica
- 2 Subdirección General Administrativa
- 3 Subdirección General de Control
- 4 Centro de Seguridad Social Cuautitlán
- 5 Centro de Seguridad Social Santa Fé
- 6 Oficina de Transportes

TRES DIAS

- 1 Secretaría General
- 2 Departamento de Prensa y Difusión
- 3 H. Comisión Permanente Cuadro Básico Medicamentos
- 4 H. Comisión Permanente Cuadro Básico de Equipo Médico
- 5 Oficina Servicios Especiales de la Dirección General
- 6 Jefatura de Relaciones Laborales
- 7 Jefatura de Conservación de Inmuebles y Equipo
- 8 Jefatura de Prestaciones Sociales
- 9 Jefatura de Planeación y Supervisión Médica
- 10 Contraloría General
- 11 Departamento Consultivo
- 12 Departamento de Asuntos Civiles y Contenciosos

- 13 Departamento de Prestaciones en Dinero
- 14 Departamento de Informática
- 15 Centro de Seguridad Social N° 5
- 16 Oficina de Control Hidroeléctrico
- 17 Lavandería Centro Médico Nacional
- 18 Clínica N° 1
- 19 Clínica N° 7
- 20 Clínica N° 9
- 21 Clínica N° 10
- 22 Clínica N° 12
- 23 Clínica N° 21
- 24 Clínica N° 25
- 25 Clínica N° 61
- 26 Clínica N° 62
- 27 Clínica N° 63
- 28 Clínica N° 66
- 29 Clínica N° 70
- 30 Clínica N° 73
- 31 Clínica N° 74
- 32 Hospital General Centro Médico La Raza
- 33 Hospital de Gineco-Obstetricia N° 1
- 34 Hospital de Gineco-Obstetricia N° 3
- 35 Banco de Sangre del Centro Médico Nacional
- 36 Hospital de Oncología del Centro Médico Nacional
- 37 Hospital de Pediatría

CUATRO DIAS

- 1 Jefatura de Servicios Legales
- 2 Jefatura de Construcciones
- 3 Jefatura de Servicios de Personal
- 4 Jefatura de Servicios Técnicos
- 5 Jefatura de Servicios Generales
- 6 Jefatura de Servicios Médicos del Distrito Federal y Valle de México
- 7 Jefatura de Enseñanza e Investigación
- 9 Departamento Actuarial
- 10 Departamento de Trámite de Erogaciones
- 11 Departamento de Emisiones y Adeudos
- 12 Departamento de Conservación Equipos Médicos
- 13 Oficina Central de Archivo y Correspondencia
- 14 Oficina de Comunicaciones Eléctricas
- 15 Oficina Central de Recetarios
- 16 Oficina Federal de Hacienda
- 17 Centro de Seguridad Social N° 7
- 18 Centro de Seguridad Social Santa Clara
- 19 Centro de Seguridad Social Tlatilco
- 20 Guardería Infantil N° 6
- 21 Unidad de Servicios Sociales Cuauhtémoc
- 22 Clínica N° 2
- 23 Clínica N° 3
- 24 Clínica N° 4
- 25 Clínica N° 5
- 26 Clínica N° 6

- 27 Clínica N° 8
- 28 Clínica N° 11
- 29 Clínica N° 13
- 30 Clínica N° 14
- 31 Clínica N° 15
- 32 Clínica N° 18
- 33 Clínica N° 19
- 34 Clínica N° 20
- 35 Clínica N° 22
- 36 Clínica N° 23
- 37 Clínica N° 24
- 38 Clínica N° 26
- 39 Clínica N° 60
- 40 Clínica N° 64
- 41 Clínica N° 65
- 42 Clínica N° 68
- 43 Clínica N° 69
- 44 Clínica N° 71
- 45 Hospital de Infectología Centro Médico La Raza
- 46 Hospital de Convalecencia
- 47 Hospital de Neumología del Centro Médico Nacional
- 48 Hospital de Traumatología del Centro Médico Nacional
- 49 Unidad de Congresos del Centro Médico Nacional
- 50 Farmacia Central del Centro Médico Nacional
- 51 Lavandería del Hospital La Raza
- 52 Centro de Capacitación del Sindicato Nacional de Trabajadores

- 53 Departamento de Servicios Médicos Foráneos
- 54 Departamento de Medicina Preventiva
- 55 Departamento de Investigación Científica

CINCO DIAS

- 1 Subdirección General Médica
- 2 Pro-Secretaría del H. Consejo Técnico
- 3 Jefatura de Orientación y Quejas
- 4 Jefatura de Proyectos
- 5 Jefatura de Coordinación de Delegaciones Foráneas
- 6 Jefatura de Adquisiciones
- 7 Departamento de Almacenes
- 8 Departamento de Capacitación de Inmuebles y Equipo
- 9 Departamento de Auditoría a las Empresas
- 10 Oficina de Promotoras Sociales
- 11 Centro de Seguridad Social N° 8,
- 12 Centro de Seguridad Social Legaria
- 13 Centro de Seguridad Social Progreso Industrial
- 14 Guardería Infantil N° 1
- 15 Clínica N° 17
- 16 Hospital de Urgencias Pediátricas
- 17 Hospital General del Centro Médico Nacional
- 18 Hospital de Gineco-Obstetricia N° 2
- 19 Biblioteca Central del Centro Médico Nacional
- 20 Servicios de Psiquiatría

SEIS DIAS

- 1 Departamento de Afiliación
- 2 Departamento de Estadística
- 3 Centro de Seguridad Social N° 12
- 4 Centro de Seguridad Social Tepeyac
- 5 Centro de Seguridad Social Xola
- 6 Clínica N° 16
- 7 Escuela de Enfermería

SIETE DIAS

- 1 Centro de Seguridad Social San Ildefonso
- 2 Unidad de Servicios Sociales Morelos
- 3 Departamento de Riesgos Profesionales

NUEVE DIAS

- 1 Centro de Seguridad Social N° 6
- 2 Centro de Seguridad Social Presidente Avila Camacho
- 3 Centro de Adiestramiento Morelos

DIEZ DIAS

- 1 Centro de Seguridad Social N° 9

CATORCE DIAS

- 1 Guardería Infantil N° 7

DIECISIETE DIAS

- 1 Centro de Seguridad Social Texcoco

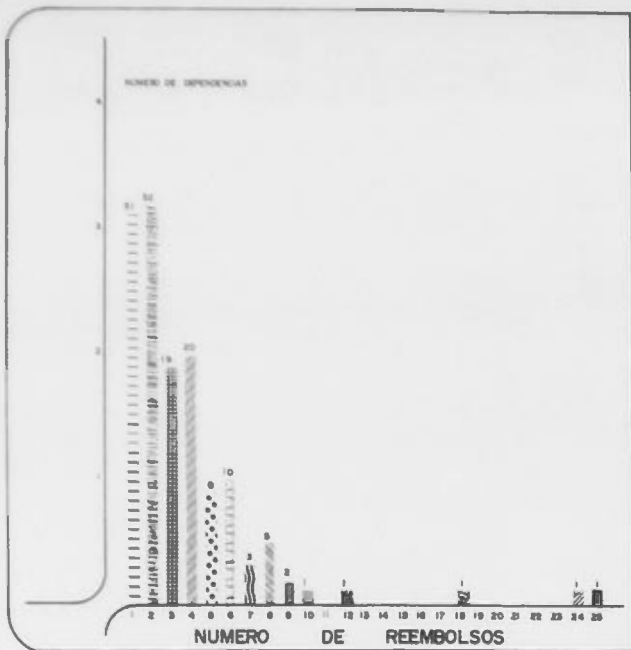
DIECIOCHO DIAS

- 1 Centro de Adiestramiento Técnico Topacio

9.5. Densidad en la Rotación de Reembolsos.

NUMERO DE REEMBOLSOS	NUMERO DE DEPENDENCIAS	EN PORCENTAJE	
1	31	18.4	
2	32	19.0	
3	19	11.3	
4	20	11.9	
5	8	5.4	
6	10	6.0	
7	3	1.7	
8	5	3.0	
9	2	1.2	
10	1	0.6	
12	1	0.6	
18	1	0.6	
24	1	0.6	
25	<u>1</u>	<u>0.6</u>	<u> </u>
	135	80.9	
No reembolsaron	<u>32</u>	<u>19.1</u>	
	<u>167</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>

DENSIDAD EN LA REGION
 DE LOS REEMBOLSOS A
 FONDOS FIJOS DEL
 DISTRITO FEDERAL Y
 VALLE DE MEXICO
 PRESENTAD DURANTE
 EL PERIODO
 COMPRENDIDO DEL
 15 DE OCTUBRE AL
 16 DE NOVIEMBRE DE
 19



DENSIDAD EN LA
 ROTACION DE LOS
 REEMBOLSOS A
 FONDOS FIJOS DEL
 DISTRITO FEDERAL Y
 VALLE DE MEXICO
 PRESENTADA
 DURANTE EL PERIODO
 COMPRENDIDO DEL
 15 DE OCTUBRE AL
 16 DE NOVIEMBRE
 DE 19



XI. OPERACIONES PROPUESTAS PARA REEMBOLSAR
LOS FONDOS FIJOS.

XI. OPERACIONES PROPUESTAS PARA REEMBOLSAR LOS FONDOS FIJOS DEL
D. F. Y VALLE DE MEXICO

11.1 I N S T R U C T I V O

Departamento de Trámite de Erogaciones.

El Responsable de la Recepción:

1. Recibe la Relación de gastos y los comprobantes adjuntos.
2. Revisa que la Relación contenga original, copia y firma(s) de autorización.
3. Realiza revisión rápida y superficial del reembolso - y en caso de existir alguna partida cuyo pago sea evidentemente improcedente, en virtud de estar comprobado con documento que no reúne los requisitos fiscales o por oponerse a disposiciones específicas de carácter interno, procede a su rechazo.
4. Adjunta volante de control a la Relación de gastos.
5. Sella mismo folio en el volante de control, la Relación de gastos y en la copia de esta última.
6. Entrega al interesado la copia sellada y foliada de la Relación de gastos.
7. Registra en el Control de Reembolso a Fondos Fijos¹ - con base en los siguientes datos tomados de la propia Relación:
 - Fecha de recepción

- 1 Ver anexo.

- Folio progresivo
- Número de la Relación
- Nombre de la Dependencia

8. Turna el reembolso (Relación de gastos, comprobantes y volante de control) a la Sección de Verificación.

El Responsable de la Verificación:

9. Anota fecha y hora de recepción en el volante de control.
10. Revisa la(s) firma(s) que autoriza(n) la Relación de gastos.
11. Tabula los comprobantes y coteja con relación. De - - existir diferencias investiga y concluye.
12. Adjunta la tabulación al reembolso.
13. Revisa todos los comprobantes, en cuanto al cumplimiento de requisitos fiscales y rechaza aquellos que están señalados por disposiciones internas preestablecidas. Al efectuar esta revisión asienta sello "Glosado"¹ en cada uno de los comprobantes que integran el reembolso.
14. Verifica las operaciones numéricas, en las remisiones, facturas y comprobantes.
15. De existir algún rechazo tabula los comprobantes no - aceptados y anexa al reembolso esta tabulación.
16. Imprime sello de verificación (Glosado)¹ sobre la Relación de gastos y firma dentro del sello.

- 1 Ver anexo Sellos en Uso.

17. Verifica y escudriña selectivamente la documentación, en cuanto al cumplimiento de requisitos fiscales y -- disposiciones internas aplicables en vigor. Los di-- versos casos que se presenten, deberá resolverlos a - través de una investigación a fondo, con criterio y - con el conocimiento que debe tener el manejo de cada- Fondo Fijo, acudiendo a la Dependencia de origen a -- fin de obtener informes aclaratorios sobre las parti- das sujetas a investigación, todo ello resuelto con - base en la dirección y autorización de mando superior.

Secretaría de la Jefatura de Trámite de Erogaciones.

18. Anota fecha y hora de recepción en el volante de con- trol.
19. Imprime sello de "Pago Definitivo"¹, en la Relación - de gastos.
20. Turna el reembolso al C. Jefe del Departamento de Trá- mite de Erogaciones.
Jefe del Departamento de Trámite de Erogaciones.
21. Examina brevemente el reembolso y autoriza, y/o en su caso, solicita informes a Auditoría sobre las parti-- das.
22. Por medio de la Secretaría, devuelve el reembolso a - la Recepción.

- 1 Ver Anexo Sellos en Uso.

El Responsable de la Recepción.

23. Anota fecha y hora de recepción en el volante de control.
24. Revisa rápidamente que todos los comprobantes tengan el sello de "Glosado", en caso contrario, lo recaba.
25. Archiva la Relación de gastos con sus comprobantes y el volante de control, en el lugar destinado al efecto, hasta que el interesado regresa a solicitarla.

Cuando el interesado, solicita el reembolso autorizado, - el responsable de la Recepción:

26. Verifica el sello de recibido (impresión del reloj - checador) y los datos, en la copia de la Relación de gastos que presenta el interesado.
27. Localiza el reembolso.
28. Anota en el Control de reembolsos a Fondos Fijos¹, - la fecha y el importe autorizado. Solicita al interesado firme de recibido en el mismo Control.

El Interesado:

29. Firma el Control de reembolsos a Fondos Fijos en el renglón correspondiente.

El responsable de la Recepción:


30. Entrega al interesado el reembolso debidamente autorizado.
31. Archiva la copia de la Relación de gastos.

El interesado.

32. Se traslada a la Tesorería General, llevando consigo la Relación de gastos autorizada que presenta en la Mesa de Revisión.

Tesorería General.

El responsable de la Mesa de Revisión:

33. Anota fecha y hora de recepción en el Volante de control.
34. Revisa brevemente el reembolso para cerciorarse que la Relación trae las firmas de autorización de Trámite de Erogaciones y que la documentación esté debidamente integrada.
35. Imprime un sello particular del responsable de la -- firma de autorización.
36. Lleva la Relación al Sub-Tesorero o en su ausencia - al Jefe del Departamento de Caja, o en ausencia de - ambos al Tesorero. 

El responsable de la firma de autorización:

37. Firma sobre un sello particular, la autorización de- pago del reembolso.

El responsable de la Mesa de revisión:

38. Entrega al interesado la Relación de gastos autoriza da.

El interesado:

39. Se traslada a la Caja de Tesorería General y entrega la Relación de gastos al Cajero.

El Cajero:

40. Anota fecha y hora de recepción en el Volante de Control.
41. Verifica que exista la firma del Sub-Tesorero y solicita al interesado su firma sobre el Volante de control.

El Interesado:

42. Firma de recibido en el Volante de Control (renglón-Recibf. El interesado).

El Cajero:

43. Realiza el conteo físico del dinero.
44. Entrega el efectivo al interesado.
45. Imprime sello de Pagado en la Relación de gastos.
46. Archiva el reembolso.

11.2. Forma impresa que se propone.

Control de Reembolsos a Fondos Fijos.

Se propone la creación de la forma "Control de Reembolsos a Fondos Fijos"¹, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

Al establecer esta forma, será indispensable:

1. Eliminar el Auxiliar de Fondos Fijos, cuya utilización se estima innecesaria.

- 1. Ver Anexo.

2. Eliminar la forma Control de Entrega de Reembolsos, - cuyos datos quedan incluidos en la nueva forma Control de Reembolsos a Fondos Fijos, que se propone.

Objetivo:

Llevar un registro de todas aquellas Relaciones de gastos de Fondos Fijos que sean recibidas para su reembolso en el Departamento de Trámite de Erogaciones, y simultáneamente controlar la fecha de devolución al representante de la Dependencia (interesado) y el importe autorizado.

Uso de la Forma Control de Reembolsos a Fondos Fijos.

- Cuando el interesado entregue la Relación de gastos en la Recepción:

1. El empleado de la Recepción llena las columnas 2, 3 y 4.

- Cuando el interesado recoge la Relación de gastos autorizada:

2. El empleado de la Recepción llena las columnas 5 y 6.
2. El interesado firma la columna 7, al recibir la Relación de gastos autorizada para su pago.

El Control de Reembolsos a Fondos Fijos deberá utilizarse por día, es decir, una o tantas hojas como sean necesarias por cada día de trabajo.

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
 CONTRALORIA GENERAL
 DEPARTAMENTO DE TRAMITE DE EROGACIONES

CONTROL DE REEMBOLSOS A FONDOS FIJOS.

		Fecha _____		RECIBI (Interesado)	
2	3	4	5	6	7
Folio	N° de Relación	DEPENDENCIA	Fecha	Importe	Firma

Datos para llenar la Forma Control de Reembolsos a Fondos Fijos:

1. Día, mes y año en que se utilice.
2. Folio impreso en el volante de control, Relación de gastos y su copia.
3. Número de la Relación de gastos.
4. Nombre de la Dependencia que solicita el reembolso.
5. Fecha (Día, mes y año) en que se entrega al interesado la Relación de gastos.
6. Importe autorizado para reembolso.
7. Firma de recibido del interesado.

XII. CONCLUSIONES

XII. CONCLUSIONES

- 12.1. El tiempo promedio incurrido en reembolsar los Fondos Fijos del Distrito Federal y Valle de México, es de 21 horas 56 minutos, comprendidos en tres días laborables, de las cuales el 64% corresponde a la tramitación, y el 36% restante es imputable a las propias Dependencias. En consecuencia, los trámites efectivos se llevan a cabo en un promedio de dos días (Puntos 9.2 y 9.3).
- 12.2. El 53% del tiempo incurrido en la tramitación efectiva para reembolsar dichos Fondos, corresponde a la revisión de Auditoría, por lo que es recomendable agilizar al máximo esta revisión.

En principio se estima que este tiempo tiende a reducirse, en virtud de que son cada vez menos las investigaciones y aclaraciones que tienen que llevarse a cabo con motivo de dicha revisión, como resultado de que las Dependencias atienden a interpretar cada vez mejor las disposiciones internas que rigen el manejo de los Fondos Fijos.

Además, es menester que la revisión a cargo de la Verificación de Trámite de Erogaciones, se lleve a cabo cumpliendo los puntos señalados en el Instructivo que se propone, a fin de que la revisión por parte de Auditoría pueda realizarse íntegramente destinando su tiempo de revisión a la labor propia de auditoría, excluyendo en

secuencia, todas las rutinas que corresponden a la función de Verificación (Puntos 7.1.3 y 9.3).

- 12.3. Se observó la existencia de tratamientos preferenciales en la tramitación de reembolsos de algunas Dependencias, lo cual se considera debe eliminarse, y dar la máxima -- agilidad posible a los reembolsos de todas las Dependencias (Punto 9.3).
- 12.4. De aplicarse las operaciones propuestas en el Instructivo derivado de este estudio, los diez trámites que actualmente existen para reembolsar los Fondos Fijos, se reducen a ocho, de los cuales dos son imputables a las Dependencias.

Considerando los tiempos promedios en cada trámite y la reducción de dos de ellos, el tiempo promedio en la tramitación de cada reembolso de Fondo Fijo debe ser de 12 horas, de suerte que de presentarse los reembolsos a las 8:30 hrs. en el Departamento de Trámite de Erogaciones, deberá concluir su trámite a las 11:30 horas del día hábil siguiente (puntos 9.2 y 11.1).

- 12.5. El Volante de codificación correspondiente a los reembolsos de Fondos Fijos, deberá formularse invariablemente cuando el reembolso del Fondo Fijo asignado a la Tesorería General, sea recibido por Verificación de Trámite de Erogaciones para su reposición. Esto es con el objeto de unificar las operaciones de la rutina, y simultánea-

mente reducir el tiempo incurrido en la tramitación total de los reembolsos a los Fondos Fijos (Punto 4.3).

- 12.6. El Volante de control establecido con motivo de este trabajo, debe utilizarse permanentemente, ya que se ha determinado con base en la experiencia obtenida desde su implantación, que es elemento coadyuvante en el trámite expedito de los reembolsos de Fondos Fijos. Además, es fuente para recabar la información necesaria en la realización de un estudio similar al presente, que se sugiere llevar a cabo con el objeto de comprobar los resultados en la aplicación de las nuevas operaciones propuestas para la tramitación de los reembolsos a Fondos Fijos (punto 3.1).
- 12.7. En relación a las Dependencias que presentan alta densidad en la rotación de sus reembolsos, originada posiblemente por insuficiencia en el Fondo Fijo que tienen asignado, es conveniente llevar a efecto un estudio sobre sus gastos con el fin de que, en su caso, se incremente dicha asignación (Punto 9.4).
- 12.8. Considerando que el reloj checador utilizado en la Recepción de Trámite de Erogaciones se manipula al arbitrio del responsable, es necesario que dicho reloj sea sustituido por otro con un mecanismo de seguridad, que sea controlado por el supervisor de la Recepción en lo que respecta a los cambios de fechas que se hicieren neces-

rios (Punto 2.1.3.).

- 12.9. Se considera que las limitaciones que se presentaron en la investigación realizada con motivo del presente estudio, no causan efecto en el logro de resultados acordes a la realidad (Capítulo II).
- 13.0. Se considera que mediante este estudio, resulta que el cuerpo de Auditoría para este tipo de erogaciones, debe desaparecer, ya que esta actividad la puede desarrollar la mesa de Verificación, mediante una previa capacitación, y el establecimiento de un Instructivo que comprenda todas las situaciones encontradas como anómalas. Dando a conocer a todas las dependencias que tienen asignado un fondo fijo los requisitos que deben contener todos y cada uno de sus relaciones que presentan para reembolso en el Departamento de Trámite de Erogaciones.
- 13.1. Para hacer el seguimiento de tales ordenamientos y a manera periódica, corresponde al Departamento de Auditoría Interna llevar a cabo esta actividad.

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

CONCLUSIONES

1. Partiendo de la base de que no existen sistemas, organizaciones, procedimientos, etc., sujetos de optimizarse, la Auditoría Operacional es un método constructivo que ayuda a la Gerencia a mejorar las operaciones. Puede hacer esto de varias formas: reportándole el rompimiento de los controles operativos, señalando las áreas en que se pueden reducir los costos, sugiriendo mejoras potenciales de operación, y señalando los casos en los que la falta de cumplimiento de las responsabilidades funcionales en diversas áreas de manera significativa, y en general promoviendo la eficiencia, la eficacia y la productividad.

2. La Auditoría Operacional se hace para determinar problemas actuales y potenciales, deficiencias, irregularidades, cuellos de botella, negligencias, decadencias, errores, desfalcos, excesivas mermas, pobre cooperación, fricción interna y en general falta de conocimiento y atención en la organización.

3. La Auditoría Operacional, descubre y corrige los pro
blemas antes de que puedan ser funestos.

4. El nivel jerárquico de donde debe depender una Audi-
toría Operacional debe de ser el más alto o en su defecto a un
nivel Staff.

5. La Auditoría Operacional empleada en todas las depen
dencias del sector público y las empresas para-estatales y de
centralizadas, disminuirán en gran escala el burocratismo impe
rante en estas instituciones.

HECTOR HUGO BRAVO Y MACEDO.

.

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

TEMA	AUTOR
Auditoría Administrativa	F. E. Norbeck
Auditoría Administrativa	C. P. y L.A.E. José A. Fernández Arena
El Contador Público y la Auditoría Administrativa	Dr. Fabián Martínez Villegas
Auditoría Administrativa	William P. Leonard
Auditoría Administrativa	Dr. Roberto Macías Pineda
Auditoría Operacional	I Simposium Nacional de Auditoría Interna (Operacional)
Auditoría Operacional	Seminario del Instituto Mexicano de Contadores Públicos
Auditoría Operacional	Diversas Tesis
Auditoría Operacional	Roy A. Lindberg

**La Administración Moderna y los
Sistemas de Información.**

**Joaquín Gómez Morfín
Editoria Diana 1972.**

La Filosofía de la Auditoría.

**Mautz y Sharaf
Ediciones contables y adminis-
trativas, S.A. 1971.**

Principios de Auditoría

**Walter Meigs
Editoria Diana 1973.**