



78j 78
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA AUDITORIA OPERACIONAL DEL PASIVO
A CORTO PLAZO EN UNA EMPRESA
MANUFACTURERA**

Seminario de Investigacion Contable

que para obtener el Titulo de:

LICENCIADO EN CONTADURIA

P r e s e n t a

J. JESUS GONZALEZ VILLARREAL

**DIRECTOR DEL SEMINARIO DE INVESTI
GACION C.P. MANUEL REBA GARCIA**

1 9 8 2



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE GENERAL

	pagina
CAPITULO I	
LA AUDITORIA OPERACIONAL	1
- INTRODUCCION	2
- ANTECEDENTES	4
- DEFINICIONES	7
- SU APLICACION A LA AUDITORIA INTERNA	8
CAPITULO II	
NECESIDAD DE LA ACTUACION DEL AUDITOR INTERNO Y MISION DEL MISMO	11
- FUNCION DEL AUDITOR INTERNO	12
- CUALIDADES DEL AUDITOR INTERNO	15
- SU POSICION Y ELEMENTOS DE TRABAJO	18
- POSICION DEL AUDITOR INTERNO	23
CAPITULO III	
ANALISIS DE LA FUNCION AUDITADA	28
- ORGANIGRAMA DETALLADO	29
- DESCRIPCION DE PUESTOS Y/O ACTIVIDADES PRINCIPALES	31
- ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS DE OPERACION	52
- ANALISIS DE FORMAS DE PAPELERIA	57
- ANALISIS DEL SISTEMA DE INFORMACION	59
CAPITULO IV	
ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO	63
- METODO DESCRIPTIVO	64
- METODO GRAFICO	65

	Página
- METODO DE CUESTIONARIOS	65
- SU IMPORTANCIA	66
CAPITULO V	
EJECUCION DE SU TRABAJO	68
- VERIFICACION DE LA CORRECCION Y OPORTUNIDAD DE LA INFORMACION FINANCIERA	69
- PROMOCION DE EFICIENCIA DE OPERACIONES	73
- REVISION DEL ASPECTO ADMINISTRATIVO	76
- PROTECCION DE ACTIVOS	80
- ELABORACION DE PROGRAMAS DE TRABAJO	80
- INFORME DE AUDITORIA	82
CONCLUSIONES	86
BIBLIOGRAFIA	87

- PROLOGO.

Existen en nuestro país, un gran número de empresas de la Iniciativa Privada, que difícilmente cuentan con un sistema de control adecuado a sus necesidades, para poder controlar eficientemente sus operaciones y más remota será la posibilidad de que cuenten con un Departamento de Auditoría Interna especializado en el estudio de las diversas áreas que forman su estructura.

Conforme las empresas crecen, sus operaciones aumentan y se vuelven más complejas, con lo cual surge la necesidad de implementar medios de control que le permitan ejercer una estricta vigilancia del desarrollo de sus operaciones y de su patrimonio.

Bajo este aspecto los Departamentos de Auditoría Interna han adquirido una gran importancia en nuestro medio, ya que han sabido vender sus servicios logrando convencer a los altos ejecutivos de la necesidad imperiosa de contar con información financiera correcta y oportuna, como un medio para el mejor desarrollo de sus actividades.

Para poder contar con una información que sea correcta, es necesario conocer en forma analítica cada una de las operaciones que se llevan a cabo. A dicho análisis se le conoce como Auditoría Operacional, la cual tiene como finalidad principal, el detectar fallas en el Sistema de Control Interno, para proponer las soluciones adecuadas con el objetivo de promover la eficiencia de operaciones.

La finalidad del presente trabajo es proporcionar al profesionista interesado en esta área, una guía de las actividades a realizar durante su revisión, cuya utilización sirva de apoyo para dar cumplimiento a sus objetivos, mejore la organización del trabajo y facilite el control del mismo.

CAPITULO I

LA AUDITORIA OPERACIONAL

- INTRODUCCION
- ANTECEDENTES
- DEFINICIONES
- SU APLICACION A LA
AUDITORIA INTERNA

- INTRODUCCION.

En la práctica profesional se entiende a las empresas como una gran familia, dentro de las cuales uno de los miembros que la integran es el Auditor Interno, el cual será quien supervisará que los demás integrantes cumplan sus políticas y objetivos; que se encuentre organizada con un objetivo que los encause hacia una meta.

Al llevar a cabo la supervisión de la empresa, el Auditor Interno deberá ser justo y tener amplio criterio; su mente debe ser abierta para poder aceptar todas aquellas nuevas ideas que puedan sugerir aquellas personas que están siendo evaluadas y reconocer el mérito del autor, ya que la persona encargada de realizar determinada operación, es la única que se encuentra enterada de los problemas o situaciones que intervienen en el desempeño de su labor diaria.

Las operaciones que realizan las empresas, se llevan a cabo por diferentes departamentos separados y alejados aún geográficamente; lo cual trae como consecuencia una delegación de operaciones como de responsabilidades dentro de la organización y el conocimiento que llegue a tener la gerencia, del detalle de las actividades que se efectúan, será muy remoto.

En todas las empresas se hace necesario establecer una red de controles y de comunicación para supervisar las operaciones e informar de los resultados, con lo cual se hace indispensable que las políticas, procedimientos, planes y controles que están establecidos sean adecuados a cada situación y perfectamente seguidos.

El principal interés que debe tener la gerencia será que los informes que le sean presentados, rindan una versión realista de los hechos. Es aquí cuando surge el Auditor Interno, el analista que investiga el control detallado de cada operación en su misma fuente, su análisis y recomendaciones que ayudan a todos -- los niveles de la gerencia, para lograr un control efectivo, una mejora en las operaciones.

- ANTECEDENTES.

La auditoría operacional es una actividad invariablemente que debe ser realizada por un experto, para lo cual es el Licenciado en Contaduría la persona idónea para llevarla a cabo, ya -- que su preparación profesional se adecúa para llevar a cabo esta actividad.

Para hacer referencia al origen de la Auditoría Operacional, es necesario remontarnos a la Auditoría de Estados Financieros (Auditoría Externa).

El Contador Público que presta un servicio de dictamen de Estados Financieros, tiene la responsabilidad profesional adicional de informar a la empresa que contrató sus servicios, sobre la situación que guarda el Control Interno revisado por él, con motivo de su auditoría.

Dicha información se enfoca a la medida en que el Control Interno permite, la obtención de información correcta y segura, - lo cual será una base para determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría.

Lo anterior tiene como finalidad mejorar el Control Interno de la empresa, para cumplir con los objetivos de "Obtención de información financiera correcta y segura", "Protección de los activos del negocio" y un tercer objetivo encaminado a la "Promoción de eficiencia de operaciones".

Para que el Contador Público pueda desarrollar adecuadamente su revisión, deberá coordinarse con el Departamento de Auditoría Interna de la empresa a la cual practica su examen.

Dicha coordinación estará basada en la inteligencia de -- que el departamento de Auditoría Interna de cualquier empresa, -- sin importar sus dimensiones está enfocado a la revisión de operaciones contables, financieras y de otro tipo, con la finalidad de prestar un servicio a la administración, el cual es un control de evaluación independiente dentro de la empresa, es un control administrativo que mide y evalúa la efectividad de otros controles.

Asimismo, el Departamento de Auditoría Interna determinará sus objetivos y alcances, lo cual emana como objetivo principal, en ayudar a todos los miembros de la alta gerencia en el desarrollo de sus actividades, responsabilidades suministrándoles - análisis, objetivos, evaluaciones, recomendaciones y comentarios - pertinentes relativos a la actividad que revise.

La Auditoría Interna nació junto con la necesidad de comprobar que las cifras de los reportes internos eran correctos numérica y físicamente; es por ello que sus primeros beneficios se lograron en los descubrimientos de fraudes y en el logro de reportes más cercanos a la realidad.

En un principio se seguían los mismos programas de Auditoría Externa, o sea era una copia de la Auditoría Externa. Los -- programas de Auditoría Interna se fueron cumpliendo gradualmente para incluir verificaciones de las propiedades y exactitud de los registros contables probando y evaluando los controles contables.

Aún con éste crecimiento, con la consecuente necesidad de que los Auditores Internos estuvieran capacitados en la teoría y en la práctica de la contabilidad, el trabajo del Auditor Interno continuaba siendo esencialmente de protección.

Con el correr del tiempo vinieron las inquietudes, las insatisfacciones profesionales por parte de los Auditores Internos.

Con el propósito de ampliar su campo de actuación, de buscar su desarrollo profesional, ampliaron el campo de la auditoría interna, para dar un servicio constructivo a las empresas.

Fue así como se dió origen a la Auditoría Operacional, la cual fue apareciendo con la necesidad de vigilar no solamente las cifras de los diferentes reportes, sino también de los procedimientos que los originaban.

La Auditoría Operacional tiene como propósito fundamental llevar a cabo un examen de eficiencia operativa, la cual puede enfocarse seccionalmente o integralmente, en la cual la profundidad de su examen quedará a criterio del auditor de acuerdo a las operaciones sujetas a revisión, para poder determinar su diagnóstico el cual va a presentar en un informe por escrito, en el que comentará los principales problemas detectados, las causas y efectos que crean dichos problemas y en consecuencia proponiendo las soluciones pertinentes para lograr una promoción de eficiencia de operaciones.

- DEFINICIONES.

Para poder dar una definición que se asemeje lo más realista a aquello que se trate de describir, debemos tomar ciertos requisitos, que se deben tener presentes.

Aquello que se quiere describir deberá expresar con claridad y precisión las características generales de una cosa, así como sus diferencias específicas que la singularizan en relación a sus semejantes.

Para poder dar una definición de la Auditoría Operacional es necesario conocer diferentes definiciones que han sido adoptadas por profesionistas interesados en la materia, para lo cual se enuncian algunas a continuación:

El C.P. Camerino Gómez Palacios, nos dice que la Auditoría Operacional, es la investigación realizada por el Contador Público en las tareas asignadas a las unidades Administrativas y de Recursos Humanos, con el propósito de determinar la efectividad en el proceso dinámico de la empresa.

En el diccionario de contabilidad, cuyo autor es el Sr. - Eduardo M. Franco Díaz, define a la Auditoría Operacional como la revisión de los libros de contabilidad, registros y comprobantes de una empresa. Se realiza para determinar el grado de exactitud de aquellos.

En un sentido amplio, se utiliza como sinónimo de revisión, aquella que se practica para determinar la funcionalidad de los procesos de trabajo de una empresa.

Los Cs.Ps. Alfredo Adam Adam y Guillermo Becerril Lozados dicen que consisten en el examen de las áreas de operación de una Empresa, Institución, Sección de Gobierno o cualquier parte de una Entidad para determinar si se tienen los controles para operar con eficiencia, tendiendo a la disminución de Costos para incrementar la Productividad.

Es de darse cuenta que cada autor da una definición textualmente diferente, pero en su contenido, están enfocadas hacia un mismo objetivo.

Como conclusión de las definiciones anteriores podemos decir que:

La Auditoría Operacional, es la revisión minuciosa de las operaciones de una entidad para verificar que los controles que se tienen establecidos, se cumplen con eficiencia.

- SU APLICACION A LA AUDITORIA INTERNA.

Anteriormente se ha dicho que la Auditoría Operacional -- consiste en el examen de las áreas de operación de una Empresa, - Institución de Gobierno o de cualquier parte de una Entidad, para determinar si se tienen controles suficientes para operar con eficiencia, tendiendo a la disminución de gastos para incrementar la productividad.

Con fundamento en esta definición y tratándose de establecer los objetivos generales de la Auditoría Operacional, se puede decir que su realización busca entre otras cosas:

- Determinación de pérdidas y deficiencias
- Identificación de mejores métodos de trabajo
- Identificación de mejores formas de control
- Consecución de operaciones más eficientes

Es conveniente tener presente las funciones de Auditoría Interna, sus conceptos fundamentales que la misma debe cubrir; estos conceptos son los siguientes:

- Cumplimiento de aspectos financieros
- Atención a la economía y eficiencia
- Vigilancia de los resultados de programas

Como se observa, el enfoque que la Auditoría Interna da a estos aspectos, se puede concluir que los objetivos fundamentales son: el de incrementar la eficiencia de operación en las diferentes áreas de una entidad coadyuvando al mejor aprovechamiento y utilización de los recursos de la misma. En la Auditoría Operacional se toman en cuenta dichos conceptos de Auditoría Interna y los objetivos generales que la misma contenga, deberán ser analizados en detalle, considerando las diferentes áreas de influencia donde se aplique este tipo de auditorías, es decir, se adaptarán estos objetivos generales a las secciones específicas de revisión, por lo que al establecer programas de trabajo será necesario antes de establecer cualquier procedimiento de revisión, el definir específicamente los objetivos que se persiguen en cada trabajo.

Si el Auditor lleva a cabo la Auditoría Operacional en una o varias secciones de la entidad y no conoce los objetivos de su revisión, su trabajo lo llevará a la determinación de resultados falsos y tendenciosos.

Es importante aclarar la importancia de la Auditoría Operacional, la cual se determina si se observa que en todos los procesos administrativos que implican el manejo de una organización, encontramos que existe siempre la posibilidad de mejorar los sistemas y controles que se manejan. Siendo la Auditoría Operacional un mecanismo que permite la revisión sistemática de dichos -- controles y procedimientos, su consecución final llevará a determinar:

- Desviaciones a las políticas preestablecidas
- Readaptación de dichas políticas
- Simplificación de sistemas y controles

Al lograrse las situaciones anteriores, se consigue un mejor aprovechamiento de los recursos financieros, humanos, materiales etc. con que cuenta una determinada entidad para el logro de sus objetivos.

Ese aprovechamiento de recursos a que se hace referencia, se observa claramente como consecuencia de la revisión, se logra la simplificación del proceso administrativo, vfa el aprovechamiento de esfuerzos de personal en la realización de otras actividades en beneficio de la entidad y cuando se logra un sistema de información simple en su elaboración y sustancioso en su contenido, para que las autoridades superiores tengan bases reales para una mejor toma de decisiones y en consecuencia, un mejor manejo administrativo de las funciones que le son encomendadas.

En conclusión, podemos decir que la Auditoría Operacional se encuentra íntimamente relacionada a la Auditoría Interna, en base a lo siguiente:

Por Auditoría Operacional, Auditoría de Operaciones, Auditoría Operativa, debemos entender una sola cosa: es la función -- que realiza el Auditor Interno, en atención a cubrir el tercer objetivo del Control Interno: PROMOCION DE EFICIENCIA DE OPERACION.

CAPITULO II

NECESIDAD DE LA ACTUACION DEL AUDITOR INTERNO Y MISION DEL MISMO

- FUNCION DEL AUDITOR INTERNO
- CUALIDADES DEL AUDITOR INTERNO
- SU POSICION Y ELEMENTOS DE TRABAJO
- POSICION DEL AUDITOR INTERNO

- FUNCION DEL AUDITOR INTERNO.

La actuación del Auditor Interno se hace sentir su necesidad y la importancia de su misión en cualquier tipo de entidad, al velar por la función financiera y fiscalización de las labores -- operativas.

Esta necesidad se lleva a cabo cuando la Auditoría Interna trabaja con las gerencias, ya que los resultados y las recomendaciones producto de la revisión practicada son esenciales para:

- 1.- Ayudar a los departamentos de operación a manejar sus -- problemas administrativos con el máximo de efectividad.
- 2.- Ayudar a los departamentos administrativos a establecer -- sistemas y procedimientos más eficaces.
- 3.- Asegurarle a la gerencia general que las políticas en -- programas establecidos son concebidas en la mejor forma -- y se administran con toda propiedad.

La Auditoría Operacional representa la incógnita de la -- dirección de la empresa, de lo que cree que ocurre y lo que realmente está ocurriendo. Esto representa para el Auditor Interno -- la oportunidad para aplicar eficazmente su experiencia y capacidad -- asesorando a la dirección en el amplio cumplimiento de cada -- una de las fases del proceso administrativo.

Por lo tanto, el Auditor Interno está en posibilidades de llevar a cabo esta auditoría, con pleno dominio de su contenido y objetivo, pero es necesario que sepamos transmitir y vender la -- idea de la auditoría operacional a la gerencia ó dirección de la -- empresa.

La auditoría interna tiene una triple función organizadora de Asesoramiento y de fiscalización.

En el aspecto organizador, interviene en los estudios preliminares y en la implantación de la empresa, cuidando de la puesta en marcha, de sus funciones de control y de su plan administrativo.

Asesorando a los propios técnicos contables y económicos de la empresa, facilitándoles el cumplimiento de las disposiciones legales que les afecten y asimismo el correcto registro de las operaciones que la empresa efectúe, para salvaguarda de los derechos de la misma.

Finalmente, en orden a la fiscalización, su intervención permite eliminar prácticas equívocas de los órganos actuantes de la empresa, eliminando errores, fraudes y perjuicios de diversa índole al corregir vicios administrativos, si los hubiere, o poner al descubierto la posibilidad de pérdidas y quebrantos.

Se han dado varios conceptos sobre el contenido fundamental de la función de Auditoría Interna.

En el año de 1947, el Instituto Americano de Auditores Internos, declaró que la Auditoría Interna es una actividad de evaluación independiente dentro de una organización, cuya finalidad es la revisión de la contabilidad, las finanzas y otras operaciones como base para un servicio de protección a la gerencia, el cual funciona como un tipo de control, midiendo y evaluando la efectividad de otros tipos de control.

En el año de 1955, en el Congreso Internacional de Contadores, realizado en Santiago de Chile, definieron al Auditor Interno como un funcionario de la planta de empleados de la

empresa; su labor fundamental es la fiscalización, mediante revisiones prolijas del movimiento contable para verificar que las -- instrucciones de los encargados del negocio, han sido debidamente cumplidas y que los bienes de la empresa están debidamente controlados.

En 1957, el el Instituto Americano de Auditores Internos da una nueva definición, en la cual cataloga a la Auditoría Interna como una actividad de evaluación independiente dentro de una organización cuya finalidad es la revisión de la contabilidad, de las finanzas y otras operaciones como base de un servicio a la gerencia. Es un control de ella cuyas funciones son medir y evaluar la efectividad de otros controles, cuyo objeto principal es asistir a todos los miembros de la administración en la delegación efectiva de sus responsabilidades, mediante análisis, apreciaciones, recomendaciones y comentarios objetivos en relación -- con las actividades de un negocio con objeto de promover eficiencia de operaciones.

Con las definiciones anteriores nos damos cuenta del avance que tiene el Contador Público dentro de las organizaciones para el desarrollo de su profesión.

Estas definiciones dieron origen a lo que en la actualidad, dentro de la auditoría moderna conocemos y definimos como Objetivos de la Auditoría Interna, los cuales definimos como: "Aquel que comprende el plan de organización, todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada adopta un negocio, para la protección de todos sus activos, la obtención de información, la promoción de eficiencia y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección".

En resumen, el auditor interno operacional debe mantener una actitud de alerta ante cualquier idea o acontecimiento que pudiera representar un desarrollo de una recomendación o simplemente de identificación de un problema presente o futuro.

- CUALIDADES DEL AUDITOR INTERNO.

Para que el trabajo del auditor interno tenga una validez verdaderamente profesional y poder obtener la confianza de la gerencia, así como de terceras personas que se encuentren involucradas con el trabajo del auditor, surge la necesidad de conocer y saber los conocimientos y experiencias que debe tener el Auditor Interno para poder desenvolverse en áreas tan variadas como son: Producción, Ventas, Publicidad, Finanzas, Mercadotecnia, Personal etc.

¿ Debe ser un experto en cada una de éstas áreas ?

Indiscutiblemente el Auditor Interno, deberá ser una persona especializada en todas y cada una de las diferentes áreas -- que integran la organización en la cual se desenvuelve.

Especialista en las diferentes áreas, ya que ese funcionario (Auditor Interno), debe tener ciertas cualidades o requisitos personales que deberán ser compatibles con el trabajo a desarrollar, con lo cual queremos decir que:

1.- Deberá tener una preparación adecuada impartida por plantel de reconocida calidad técnica y moral, así como experiencia en contabilidad.

Sin embargo, el conocimiento y experiencia en contabilidad, aunque necesario, no es el único requisito importante. El conocimiento de técnicas de Auditoría y Administración es también necesario; este puede ser adquirido por medio de un previo entrenamiento, o -- bien, puede ser desarrollado a través de los programas de auditoría y administración propios para el entrenamiento.

2.- Necesaria como importante, es aquella combinación natural de talento, conocimiento y experiencia que bien podemos llamar "conocimiento general de la empresa".

Con esto se quiere decir un sentido de proporción de valores y habilidad que le permita determinar y valorar, las proporciones de los asuntos investigados y la de saber distinguir entre todos los objetivos del negocio.

3.- Deberá tener el suficiente interés para obtener, por medio del trabajo que desarrolla en todas las áreas de la empresa el conocimiento en detalle, de las actividades realizadas por cada uno de los departamentos auditados.

4.- Deberá ser lo suficientemente reservado para no hacer juicios apresurados, no decidirá inmediatamente problemas que se le planteen durante su trabajo, ya sea que tenga buenas o malas bases para ello, sino que esperará a crearse una visión general y -- completa del problema y así podrá expresar sus resoluciones o recomendaciones.

5.- La determinación de un error, no deberá ser para el auditor causa de espavientos o exclamaciones; deberá mostrar cordura tomando nota del error encontrado y utilizándolo como clave que podrá o no llegar a ser un punto importante a reportar y no emitirá comentarios ni juicios, hasta no estar satisfecho de la importancia y efecto del asunto.

6.- Tendrá habilidad para expresarse oralmente o por escrito, ya que las actividades que realiza, exigen constantemente intercambio de impresiones o ideas con empleados de todos los niveles de la compañía. Si el auditor no puede expresarse clara y precisamente, no podrá realizar un trabajo efectivo.

7.- Deberá ser amable, de buen tacto y buena presentación en esa forma el auditor podrá obtener de mucha mejor manera, aquellos datos e informes que requiera de los empleados, mayor aceptación en cuanto a su dirección y buenos resultados en su trabajo. No deberá ser arbitrario, deberá presentar buen humor y el buen tacto necesarios para que su manera de ser demuestre simpatía y buena disposición para comprender los problemas de los demás.

De lo anterior podemos resumir, como las principales cualidades y requisitos, los siguientes:

- Conocimientos académicos actualizados y experiencia en contabilidad y auditoría.
- Conocimiento General de la empresa.
- Interés en conocer todas las áreas de la empresa.
- Ser creativo, capacidad para desarrollar y comunicar ideas.
- Tener una capacidad autocrítica.
- Tener sensibilidad y diplomacia.
- Ser estudioso y con espíritu de investigación.

- SU POSICION Y ELEMENTOS DE TRABAJO.

El Auditor es, en ocasiones, un fiscal y como tal, puede ser visto con recelo por el personal cuya actuación va a revisar; según la forma como aquel sepa tratarlo, encontrará en él facilidades o dificultades para desarrollar su trabajo.

Tarea primordial del Auditor es demostrar que su actuación no va dirigida contra nadie, que la revisión no significa que se dude de la competencia técnica de ningún empleado, ni de la buena fé y recto proceder del personal, sino que con la revisión se persigue obtener una mayor seguridad y garantía de la buena marcha de la empresa en beneficio de todos.

Tratará pues, a los contables y a sus auxiliares como a colegas, sin pretender hacer gala de la superioridad técnica que debe poseer para llevar a feliz término su actuación. Procurará presentar sus puntos de vista fundamentándolos en alguna ventaja para la empresa y si debe proceder a la rectificación o crítica de la labor de cualquier empleado y administrador, lo hará en forma objetiva, sin acompañar ninguna clase de comentarios sobre la capacidad o conocimiento de la persona afectada. Es muy interesante que antes de presentar a los gerentes o altos funcionarios del negocio cualquier proyecto de modificación trate de convencer prácticamente y a ser posible, hacer que él sea el propio defensor de la innovación ante sus jefes o superiores. Unicamente en los casos en que halle manifiesta mala fé por parte del personal de la empresa, se considerará lícito el proceder con dureza; por regla general el Auditor ha de presentarse como amigo y consejero a quien se le ha confiado en una pesada labor que debe redundar en beneficio de todos los afectados por la misma y que por lo con

siguiente recaba de todos ellos la más franca y leal de las colaboraciones, no regateando sus elogios para cuando encuentre que los merezca, ni dejando de hacer constar en su informe las facilidades que haya encontrado.

Aparte de lo anteriormente señalado, el Auditor debe confiar de todo y de todos. Ha de presentarse y obrar como amigo, - pero debe ser un recto fiscal y juez de la actuación de todos.

Aceptará cuantas explicaciones y detalles se le brinden, - pero sólo basará su informe en las observaciones y datos que haya obtenido de manera directa y únicamente considerará buenos aquellos que haya comprobado, o por sus auxiliares de confianza.

El auditor al elaborar el calendario de actividades, o -- Plan de Trabajo para el período siguiente, deberá formularse asimismo algunas preguntas, por ejemplo: ¿Qué vamos a revisar? ¿Por dónde debemos empezar? ¿Qué prioridades deben darse a los proyectos?, etc. Estas interrogantes se agravan cuando el Auditor es de recién ingreso en la empresa y si el plan que se trace carece de oportunidad y no se revisan los aspectos que deberán en el momento oportuno convierten al departamento de Auditoría en ineficiente a los ojos de la administración de la compañía.

Para conjurar al máximo posible el riesgo citado, es conveniente tener en cuenta los factores que se mencionan a continuación, al momento de formular los planes de trabajo:

- 1.- Cifras de los estados financieros
- 2.- Grado de eficiencia del Control Interno en vigor
- 3.- Volúmen de operaciones
- 4.- Objetivos y políticas de la empresa
- 5.- Interés de los demás ejecutivos en que se hagan revisiones específicas

La ponderación de cada factor, así como de todos ellos, - dará al auditor la pauta de dónde empezar, con qué alcance y enfo que, con qué prioridad, etc.

Pero qué camino debe seguir para tomar en justa medida ca da uno de esos factores?

Veremos con mas detalle como el auditor interno, utiliza-- ría cada uno de los mencionados factores con el objeto de elabo-- rar un buen plan de trabajo.

1.- CIFRAS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

Para obtener beneficios en la planeación del trabajo me-- diante las cifras financieras, el Auditor debe analizarlas e in-- terpretarlas en forma adecuada; para ello se debe hacer uso de -- las técnicas de análisis e interpretación de la información finan-- ciera y con el fin de obtener una mejor comprensión de los benefi-- cios que el Auditor obtiene de dicho análisis e interpretación de cifras financieras, a continuación se mencionan los siguientes -- elementos:

- a).- Objetivos del análisis e interpretación de informa-- ción financiera.
- b).- Ventajas de las técnicas de análisis.
- c).- Ventajas que puede obtener el área de Auditoría In-- terna con su uso.
- d).- Cómo y cuándo debe usar esa técnica del Departamento de Auditoría la empresa.

a).- OBJETIVOS DE ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION FINANCIERA.

Esta técnica tiene como principal propósito el de coadyuvar a entender y utilizar con más precisión, eficiencia y seguridad, las cifras presentadas en los estados financieros, proporcionando a la administración de la empresa bases más sólidas y confiables para tomar decisiones con mayor oportunidad y certeza.

b).- VENTAJAS DEL ANALISIS DE LA INFORMACION FINANCIERA.

Las ventajas que se pueden obtener de esta técnica son -- muchas, pero las principales pueden resumirse como sigue:

1.- El análisis de Estados financieros da como resultado una serie de indicadores relativos a las situaciones específicas de las diferentes áreas y conceptos enunciados en esos estados, -- en cuanto a lo adecuado de la liquidación del negocio, solvencia, estabilidad, rentabilidad, lo conveniente de su capital de trabajo y de su margen de seguridad, rotación de inventarios, rotación de cartera, rendimiento de capital también sobre lo equilibrado -- de recursos propios y ajenos con relación a las inversiones efectuadas.

2.- La evaluación correcta de los indicadores obtenidos -- promueve la formulación de juicios relativos al grado de bondad y razonabilidad de la interrelación existente entre recursos e inversiones y redituabilidad de la compañía.

c).- VENTAJAS QUE EL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA PUEDE OBTENER DEL-
USO DE ESTA TECNICA.

Teniendo presente que el Departamento de Auditoria tiene la misión de evaluar, revisar y vigilar sistemáticamente las operaciones contables, financieras, administrativas, etc. de la empresa y que consecuentemente su campo de acción es muy extenso, se plantea el problema de llevar a efecto una planeación más eficaz de las labores que deben desempeñar, en cuanto a la prioridad que debe dar a cada revisión en su programa de trabajo, a fin de lograr que sus intervenciones resulten adecuadas y oportunas en aquellas áreas en las que pudiera necesitarse con mayor urgencia.

d).- COMO Y CUANDO DEBE USAR ESTA TECNICA EL DEPARTAMENTO DE AUDI-
TORIA.

Para responder adecuadamente esta interrogante, es necesario localizar con la mayor precisión posible las áreas donde pudiera haber mayores opciones de encontrar problemas y para ello, es recomendable analizar la información contenida en los estados financieros de la compañía, utilizando los métodos conocidos para tal efecto y evaluando los resultados.

Tratándose de los resultados de la empresa, conviene observar la tendencia que han seguido los diversos rubros que componen el estado de resultados en ejercicios pasados, con la del presente ejercicio, a fin de identificar aquellas áreas en las que la tendencia normal ha sido rota. Simultáneamente, es recomendable reducir a porcentos las cifras integrales del estado de resultados y comparar los números relativos de cada estado, con los de los otros estados; igualmente, por lo que respecta al balance, conviene seguir un procedimiento igual.

- POSICION DEL AUDITOR INTERNO.

La independencia del auditor interno dependerá del nivel en que se encuentre dentro de la empresa, ya que como es natural, su trabajo se vería afectado desfavorablemente cuando tuviera -- que reportar los errores o situaciones que fueran responsabilidad del mismo funcionario que funja como jefe inmediato.

A este respecto, el Instituto de Auditores Internos, menciona en su Estado de Responsabilidad del Auditor lo siguiente:

"El lugar que el Auditor Interno ocupe dentro de la organización de la empresa y el soporte que el mismo tenga del funcionario a quien reporte, son las principales determinantes del rango y del valor de los servicios que se obtendrán del Departamento de Auditoría Interna. Dicho departamento reportará a un funcionario de suficiente rango que le pueda asegurar libre campo de actividades y que lo respalde con una adecuada consideración a los hechos reportados y una efectiva acción sobre los mismos y sobre las recomendaciones emanadas del Auditor".

El nombre del funcionario a quien el Auditor Interno en Jefe reporte, no importará desde el momento en que en cada empresa existan diversos títulos y nombramientos de acuerdo con las necesidades de la misma, las cuales variarán entre una y otra. Lo importante es el lugar que ocupe él, reportando en la organización de la empresa y la aceptación que en ella misma tenga. (Organigrama No. 1).

En el organigrama No. 1, la posición en la que se encuentra el Auditor Interno, no es muy recomendable, ya que al encontrarse al mismo nivel de las gerencias que producen la información financiera dependen y reportan directamente a un mismo ejecutivo.

Por lo anterior la actuación del Auditor Interno se vería coartada, asimismo el Programa de la Gerencia de Auditoría Interna se vería restringido por aquellas gerencias que deseen que su departamento sea revisado.

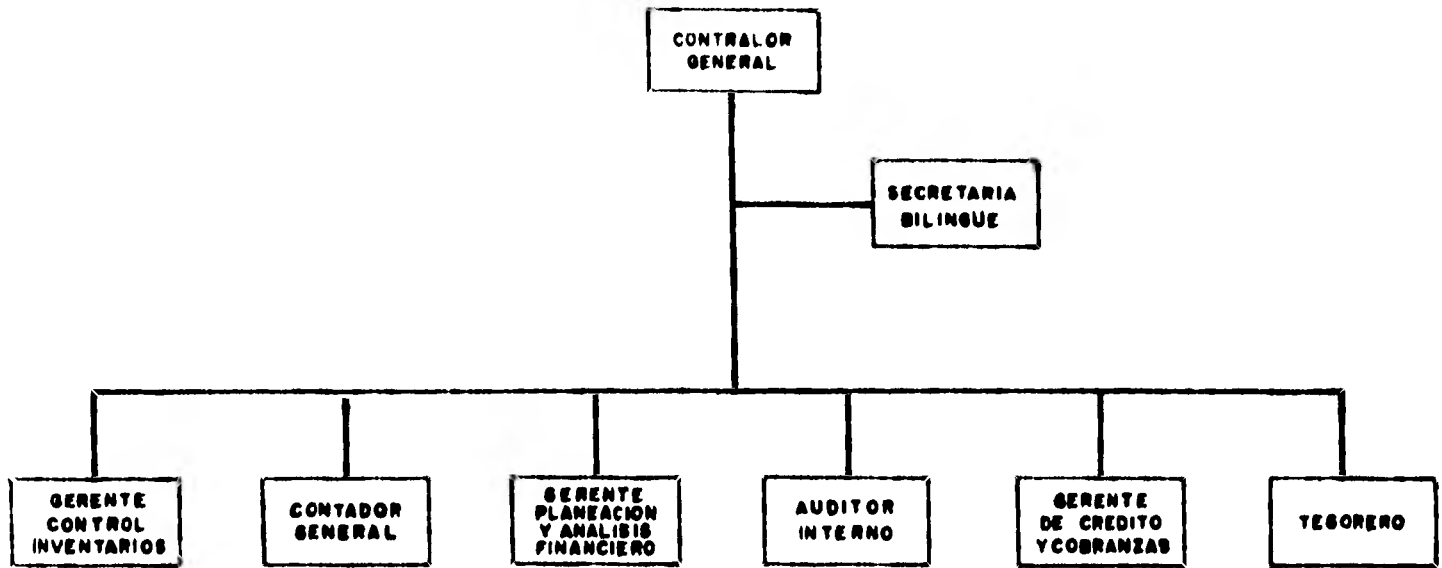
El auditor interno no tendría la suficiente independencia ya que al revisar cualquiera de las áreas que se encuentran a su mismo nivel, dependen directamente de un mismo ejecutivo, facultado para tomar decisiones directas e imparciales para la obtención de toda la información financiera que es producida por la empresa.

En el organigrama No. 2, se ubica al Auditor Interno, dentro de un nivel Staff, reportando directamente al Director General.

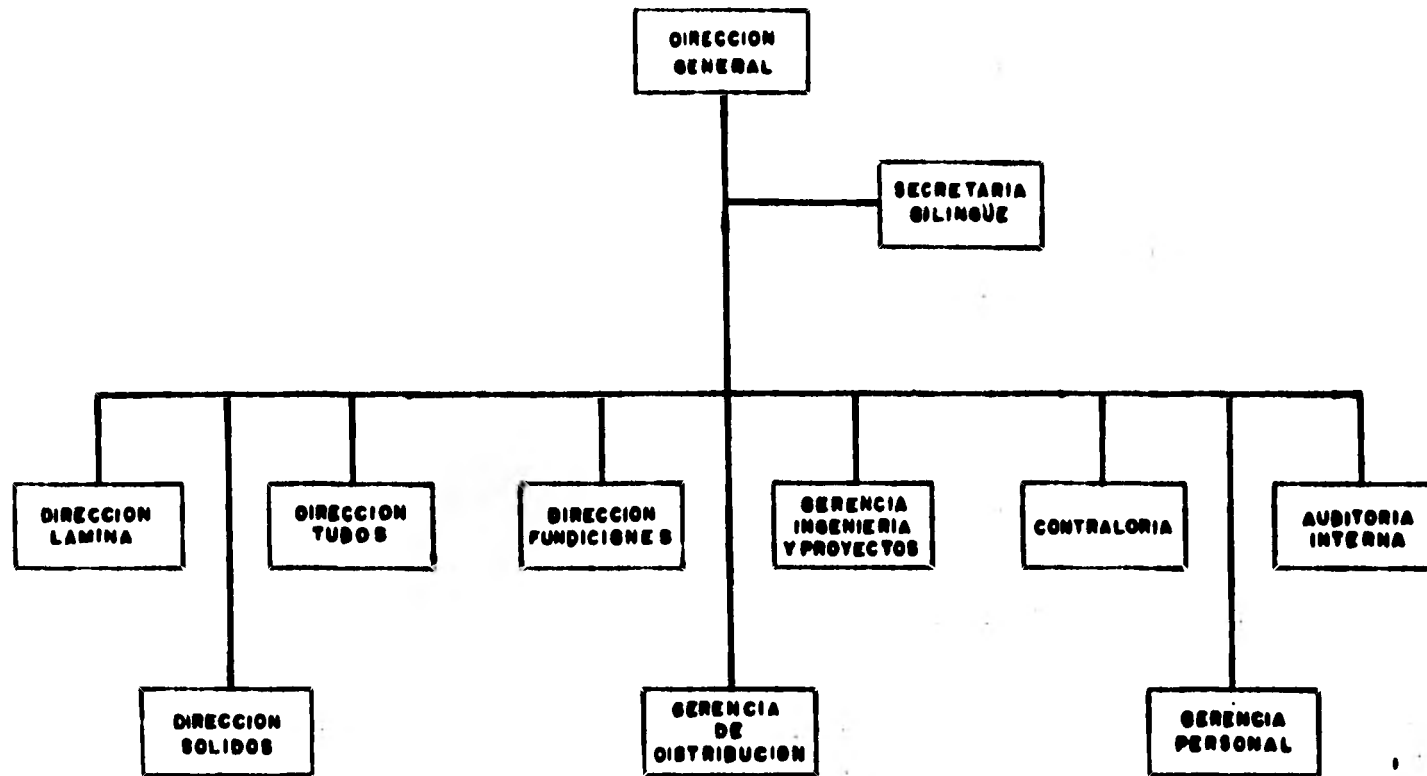
Con la ubicación que muestra el Organigrama No. 2, el Auditor Interno estará reportando directamente a la Dirección, con esta posición staff, o sea, de asesoría, será totalmente independiente y tendrá una influencia ya que no habrá limitaciones para llevar a cabo su trabajo y debido a que cuenta con un apoyo total de la Gerencia por consiguiente su campo de acción es más amplio.

La Auditoría Interna es una función Staff y no de línea.- El auditor Interno, como es natural, tendrá mando directo sobre su propio personal, pero carecerá de autoridad directa sobre otros departamentos de la organización.

El Auditor Interno, presenta los hechos que él ha encontrado, a aquellos que tienen la autoridad directa en la empresa, respecto a sus responsabilidades ante ella. Esto no quiere decir que el auditor interno no tenga responsabilidad ante la empresa, en cuanto a aquellas materias para las cuales él está calificado, pero quiere decir que no asumirá la responsabilidad directa o de cualquier tipo de opinión que releve a los funcionarios a cargo de la materia de que se trate.



ORGANIGRAMA No. 1



ORGANIGRAMA No. 2

CAPITULO III

- ANALISIS DE LA FUNCION AUDITADA

- ORGANIGRAMA DETALLADO
- DESCRIPCION DE PUESTOS Y/O ACTIVIDADES PRINCIPALES
- ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS DE OPERACION
- ANALISIS DE FORMAS DE PAPELERIA
- ANALISIS DEL SISTEMA DE INFORMACION

- ANALISIS DE LA FUNCION AUDITADA.

Una vez que el auditor se ha "identificado" plenamente -- con la empresa o dependencia que esta revisando, procederá a efectuar un análisis específico de la función que se vaya a revisar.

Antes de mencionar las técnicas de análisis de sistemas - de las cuales deberá auxiliarse el Auditor, cabe hacer mención -- del área específica, a la cual estará enfocándose la revisión.

Dicha revisión estará enfocada a la revisión del pasivo a corto plazo, de una empresa manufacturera. Los aspectos mínimos a considerar en este análisis, son los siguientes:

- ORGANIGRAMA DETALLADO.

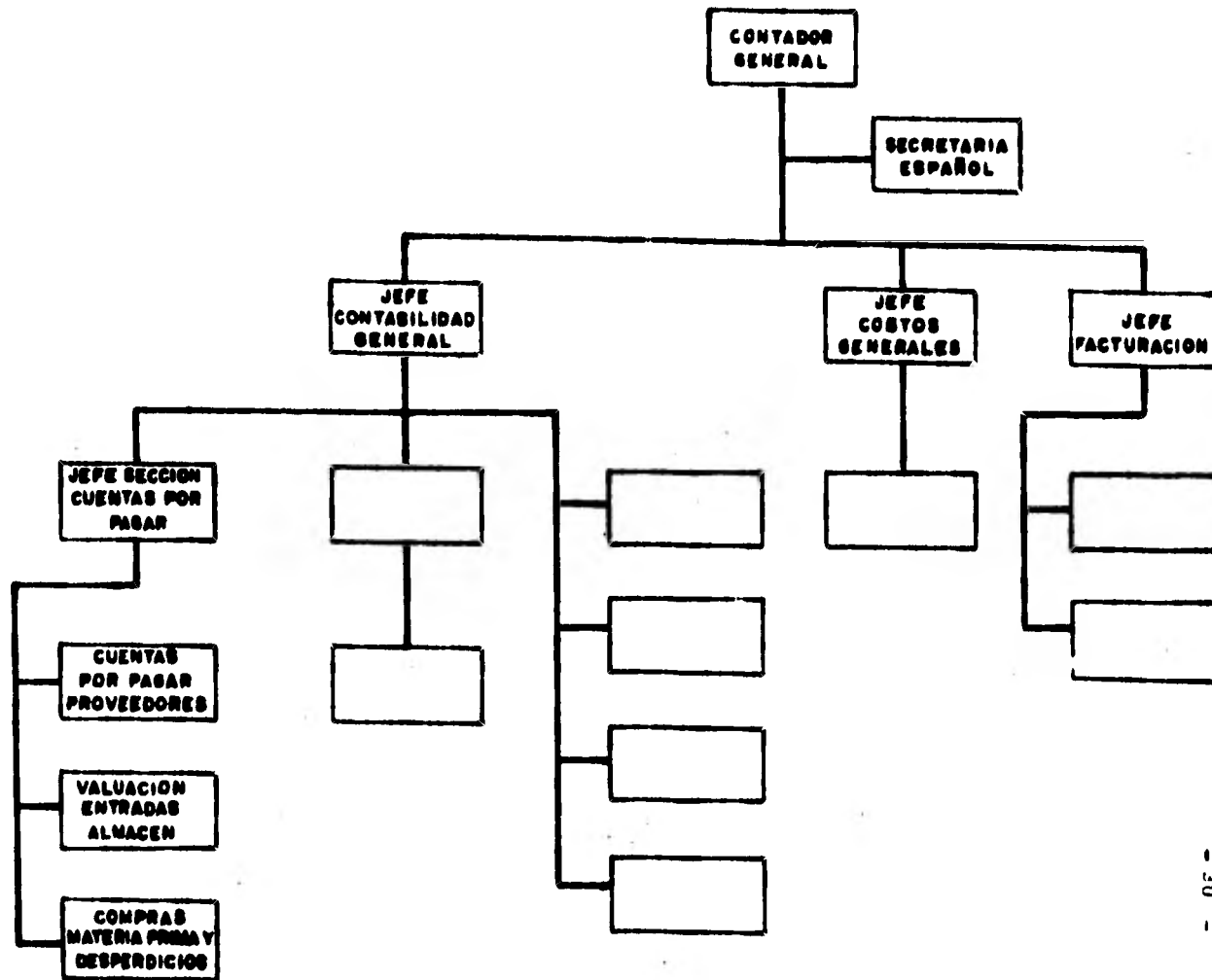
Para que el Auditor pueda darse cuenta cabal de la estructura orgánica, así como del equipo humano del área sujeta a revisión, deberá esmerarse por obtener un organigrama detallado de la misma.

La empresa ¿no lo tiene? o si lo tiene, ¿se encuentra actualizado?, razón de más para que el Auditor lo elabore y en su ejecución encontrará la magnífica oportunidad de esmerarse a conocer la operación organizacional del área que está revisando y, sobre todo, las personas involucradas.

En la obtención del organigrama, se recomienda que éste - deba estar elaborado cuidando los siguientes puntos:

- Que cubra toda la función del área sujeta a revisión.
- Debe contener a todas las personas que intervienen en la función.
- Deben quedar perfectamente definidos los tipos de autoridad: lineal, funcional y staff.

A continuación se presenta el organigrama en el cual se muestra el área sujeta a revisión.



- DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y/O ACTIVIDADES PRINCIPALES.

Una realidad muy frecuente a que se enfrenta el auditor, es que si bien resulta muy difícil que una empresa o dependencia sujeta a revisión cuente con un organigrama actualizado, más difícil es el que tenga una descripción de puestos o, cuando menos, las actividades principales de cada uno.

Si no le es proporcionada esta información al Auditor, él tendrá que obtenerla.

Al obtener o elaborar una descripción de puestos deberá tener presente, que dicha descripción contenga ciertos requisitos en su elaboración, a saber:

- Identificación
- Misión
- Puestos que le reportan
- Descripción específica
- Relaciones
- Ambiente y
- Finalidad

Para proceder a la realización de las descripciones de -- puestos, debemos establecer a que se refiere cada concepto que -- conforma la estructura de cada uno de los puntos antes mencionados.

- Identificación.- Primer punto primordial, en el cual se debe establecer el nombre del puesto y su ubicación dentro de la empresa.

- Misión.- Bajo este concepto se establecerá en forma concreta, un resumen de las actividades a desarrollar.

- Puestos que le reportan.- De acuerdo al organigrama, se puede establecer jerárquicamente depende de él algún puesto, que le deba reportar.

- Descripción específica.- Es aquí donde se mencionarán - las actividades principales que realiza en una forma más detallada.

Relaciones.- En este punto se describirá la relación que tenga con otros departamentos de la empresa, para proveerse de aquella información necesaria para el desempeño de sus actividades.

Con objeto de nuestro estudio, dentro de la Sección de -- Cuentas por Pagar, tenemos tres puestos que dependen directamente del Jefe de la Sección, los cuales serán sujetos a revisión.

A continuación presentaremos las descripciones de puestos de cada uno:

- IDENTIFICACION.

EMPRESA:	
PUESTO:	JEFE DE CUENTAS POR PAGAR
GERENCIA:	CONTRALORIA
DEPARTAMENTO:	CONTABILIDAD
SECCION:	CUENTAS POR PAGAR
FECHA:	

- MISION.

Es responsable de revisar y programar a pago todas las -- facturas recibidas para revisión de proveedores, contratistas y a creedores diversos.

Supervisa las funciones del personal a su cargo (Cuentas por pagar a proveedores, Valuación de entradas al almacén y Com - pras de materia prima y desperdicios).

Revisa y actualiza los sistemas y procedimientos de con - trol interno con el fin de desempeñar todas estas funciones de a - cuerdo con las políticas establecidas por la empresa y realizar - los pagos en forma oportuna.

- PUESTO AL QUE REPORTA.

Contador General

- DESCRIPCION ESPECIFICA.

1.- Recibe semanalmente del departamento de caja todas - las facturas que se reciben a revisión, las ordena y clasifica de acuerdo a su fecha de vencimiento, las revisa y separa aquellas - que no estén correctas (diferencias en precio, falta de entrada - al almacén, etc.).

2.- Recibe del departamento de abastecimientos sollicitu - des de anticipos a proveedores, los cuales controla y aplica en - la factura correspondiente.

3.- Contabiliza todos los recibos por concepto de cuotas, iguales y rentas de la empresa.

4.- Supervisa y colabora en trabajos especiales de las mesas de la sección y en la toma de decisiones correspondientes a dichos trabajos.

5.- Colabora en la toma de inventarios físicos.

RELACIONES

Internas

Departamento de Caja

Para qué

En la recepción, aclaración y entrega de facturas recibidas a revisión

Frecuencia

Diaria

Departamento de Abastecimientos

En la aclaración respecto a facturas, pedidos y contratos

Diaria

Oficinas Técnicas

En la autorización de facturas que por su monto requieren de visto bueno

Esporádica

Externas

Proveedores y Contratistas

En aclaraciones respecto a facturas presentadas a revisión

Continua

Auditoría Externa

Con relación a estados de cuenta, análisis de cuentas y revisión de procedimientos

Esporádica

- FINALIDADES.

- 1.- Llevar a cabo un adecuado control de programación de pagos de facturas.
- 2.- Llevar un adecuado control de los anticipos a proveedores.
- 3.- Ejercer una supervisión directa del personal a su cargo.
- 4.- Mantener actualizados los sistemas y procedimientos de control interno de acuerdo a las necesidades de la empresa.

- IDENTIFICACION.

EMPRESA:
PUESTO: CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES
GERENCIA: CONTRALORIA
DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD
SECCION: CUENTAS POR PAGAR
FECHA:

- VISION.

Es responsable de la oportunidad, análisis y revisión de las Cuentas por Pagar de la empresa, manteniendo depurados los auxiliares, para garantizar que la revisión y análisis de estas partidas se efectúe de acuerdo a las políticas y procedimientos contables y normas de control interno establecidas.

- DESCRIPCION ESPECIFICA.

1.- Revisa, verifica y clasifica conforme al programa del pago a proveedores de la compañía.

a).- Recibe de caja general facturas presentadas a revisión.

b).- Revisa que reúnan los requerimientos fiscales y de control interno.

c).- Verifica las facturas contra pedido o contrato, cerciorándose de condiciones de pago, mercancía recibida en unidades, precio unitario y costo total.

d).- En base a registro de auxiliares contables, controla la aplicación de anticipos a proveedores.

e).- Determina la conveniencia de descuentos por pronto - pago según políticas de la empresa.

f).- Clasifica las facturas por fecha de vencimiento.

g).- Revisa y distribuye facturas que afectan costos y - proyectos a los encargados de registrar y vigilar estos renglones.

2.- Recibe de caja general los estados de cuenta de las - tarjetas de crédito, vigilando su pago, procedencia o importancia de las mismas.

a).- Entrega a los usuarios estado de cuenta con el objeto de verificar, clasificar y contabilizar los gastos a cargo de la empresa y los gastos a cargo de funcionarios y empleados.

b).- Informa a Contraloría y envía memorándum al Auxiliar de Nóminas.

3.- Firma las facturas de revisado y proporciona al departamento de presupuestos facturas a pagar dentro del plazo estipulado, obteniendo cifras control.

- AMBIENTE.

El principal problema al que se enfrenta este puesto, es la veracidad, análisis, cuidado y exactitud que debe mantener en materia de cuentas por pagar.

- FINALIDADES.

1.- Analizar y revisar las facturas de proveedores para garantizar que los precios y unidades recibidas y contabilizadas sean las que el proveedor presenta a revisión en sus facturas.

2.- Analizar y revisar estados de cuenta por tarjetas de crédito para garantizar que el pago, contabilización y descuento a funcionarios sea veraz y oportuno.

RELACIONES

Internas

Para qué

Frecuencia

Departamento de Caja

Recepción y entrega de información referente a pago de --
Proveedores

Indefinida

Departamento de Presupuestos

Recepción de facturas para pa
go de Proveedores

Semanal

- IDENTIFICACION.

EMPRESA:
PUESTO: VALUACION ENTRADAS AL ALMACEN
GERENCIA: CONTRALORIA
DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD
SECCION: CUENTAS POR PAGAR
FECHA:

- MISION.

Es responsable de elaborar las pólizas contables referentes a las entradas al almacén, de materiales y refacciones por --compras nacionales y de importación, las de artículos de cargo directo y de consumo de materiales a consignación, asimismo valúa los reportes de entrada al almacén y fuera de él, así como conciliar los listados emitidos por el sistema de procesamiento, referente al almacén y elaborar los reportes e informes contables que se requieran en la materia, con objeto de garantizar que la contabilización de estas partidas se efectúe de acuerdo a las políticas y procedimientos contables y normas de control interno establecidas en la empresa y la de asegurar que se cuente con una información al respecto, en forma confiable y oportuna.

- PUESTO AL QUE REPORTA.

Jefe de Cuentas por Pagar

- DESCRIPCION ESPECIFICA.

- 1.- Recibir y valorar los reportes de entrada y movimientos fuera del almacén, tanto de compras nacionales como de importación. Una vez valuados los envía a proceso con cifras de control y posteriormente verifica y corrige los filtros que elabora el Sistema de Procedimiento de Datos.
- 2.- Elaborar las pólizas de compra con sus respectivos anexos de proveedoras y de proyectos en su caso, formulando una póliza diaria en lo relativo a las compras locales.
- 3.- Elaborar las siguientes pólizas fijas de cada mes:
Provisión de facturas de importación
Provisión de Cuentas de Gastos Aduanales
De cargo directo
De mercancías en consignación
De fondo fijo de almacén
- 4.- Enviar los reportes de entrada al almacén, movimientos fuera del almacén y de importación al archivo general.
- 5.- Llevar el control de los anticipos de las compras de importación.
- 6.- Archivar una copia de las facturas que se pagan por medio de contra recibo y de las entregadas por el Departamento de Abastecimientos, las cuales fueron pagadas por medio de anticipos.

- 7.- Llevar un expediente consecutivo por cada pedido de importación en el cual controla todos los pagos referentes a dicho pedido.
- 8.- Efectuar la póliza de compras por traspasos, de la cuenta de anticipos a proveedores, en el momento en que se tenga la factura, así como realizar el aprovisionamiento correspondiente.
- 9.- Mantener depurada la cuenta de Mercancías en Tránsito en lo que respecta a pedidos de importación que afectan a este puesto con base en el expediente de control de pedidos.
- 10.- Elaborar informe a la Gerencia de Seguros y Fianzas referente a la mercancía de importación recibida en el mes.

RELACIONES

Internas

Para qué

Frecuencia

Personal de la Gerencia de Abastecimientos

Tratar asuntos referentes a facturas de importación, cuenta de gastos por este concepto y en lo referente a la aclaración de Pedidos

Constante

Personal del Almacén de Materiales y Refacciones

Tratar asuntos relacionados con el control contable de ésta --- área

Diarriamente

Departamento de Sistemas

Proporcionar reportes de entradas valuadas

Constante

Gerencia de Impuestos, Seguros y Fianzas

Proporcionar informe sobre mercancía de importación

Mensual

- FINALIDADES.

1.- Elaborar pólizas contables referentes a entradas al almacén de materiales y refacciones por concepto de pedidos locales, de importación, las de consumo de materiales a consignación y las de artículos de cargo directo, así como determinar el precio unitario de los artículos que entraron al almacén y en base a ello valúa los reportes de entrada, con objeto de garantizar la contabilización de estas partidas se efectúe de acuerdo a las políticas y procedimientos contables y normas de control interno establecidas en la empresa.

2.- Conciliar los listados emitidos por el sistema de procesamiento de datos, referentes al almacén de materiales y refacciones contra las cuentas de mayor correspondientes a aclarar y corregir las partidas de discrepancia que surjan al respecto y en el contenido de los pedidos, para garantizar que los registros contables en esta materia se mantengan permanentemente actualizados y depurados.

3.- Elaborar los reportes e informes contables que se requieran relativos al Almacén de Materiales y Refacciones, para garantizar se cuente con información completa, veraz y oportuna.

- IDENTIFICACION.

EMPRESA:
PUESTO: AUXILIAR COMPRAS MATERIA PRIMA
Y DESPERDICIOS
GERENCIA: CONTRALORIA
DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD
SECCION: CUENTAS POR PAGAR
FECHA:

- MISION.

Es responsable del análisis, contabilización y elaboración de controles por las compras de materia prima y desperdicios manteniendo actualizados y depurados los auxiliares respectivos, para garantizar que la contabilización y pago de estas partidas se efectúe de acuerdo a las políticas y procedimientos contables y normas de control interno establecidas.

- PUESTO QUE LE REPORTAN.

Ninguno

- DESCRIPCION ESPECIFICA.

1.- Recepción, registro y control de los documentos que amparan las compras de desperdicios de la Compañía.

- a) Recibe del Departamento de Control de Metales, recibos por compras de desperdicios y recibos de Maquiladoras Filiales por compras efectuadas por --- nuestra cuenta.
- b) Contabiliza las compras de desperdicio de la Compañía, de conformidad con precio autorizado por el Departamento de Ventas, de acuerdo a las políticas y procedimientos contables y normas de control interno establecidas.
- c) Clasifica por aleación y contenido de metales, verificando con el Departamento de Control de Metales los kilos y aleaciones comprados.

2.- Recepción, registro y verificación de documentos que amparan las compras de materia prima de la Compañía.

- a) Recepción de reporte de entrada al almacén, nota de báscula y remisión de la materia prima comprada vigilando reúnan los requisitos fiscales y de control interno establecidos.
- b) Verifica y contabiliza las compras de materia prima en base a contabilizaciones oficiales.
- c) Determina el volumen comprado a nivel proveedor verificando número del reporte de entrada, fecha, remisión, factura, pedido y base de cotización.
- d) Verifica que se dé trámite a las condiciones de pago y programas de suministro, de acuerdo a las condiciones pactadas, informando cualquier anomalía.

3.- Con base a registros contables y controles, determina el factor de valuación de materia prima el cual turna a la Sección de Costos.

4.- Formula relación de Proveedores de Desperdicios que no reúnen requisitos fiscales dirigida a Dirección del Impuesto sobre la Renta por compras de desperdicios tanto de la compañía como de Maquiladoras (nombre del proveedor, dirección, kilos comprados, importe, asignación y No. de recibo).

5.- Elabora cédulas comparativas para integrar el costo de metal, partiendo de las compras de materia prima y de desperdicios para analizar las variaciones en el costo del metal contenido en Ventas Netas.

6.- Elabora los reportes e informes que se requieran en materia de compras de materia prima y desperdicios de Proveedores en general.

7.- Recibe de Caja recibo de Teléfonos de México, analizando y verificando por concepto su contenido.

- a) Formula cédula analizando los cargos por concepto de renta, servicio médico, anuncio directorio, impuesto, larga distancia a cargo de la Empresa y a cargo de funcionarios y empleados.
- b) Recibe del conmutador relación de llamadas de larga distancia efectuadas por funcionarios y empleados, verificando tiempo y costo contra recibo de teléfonos.

c) Entrega al auxiliar de nóminas y reembolsos relación del personal que usó este servicio para que proceda a su descuento oportuno.

8.- Desarrolla información analítica requerida en el departamento (Estados comparativos, análisis de saldos, etc. de acuerdo a los sistemas políticos y procedimientos establecidos).

9.- Interviene en la toma específica de Inventario Físico.

10.- Coteja facturas de proveedores verificando con auxiliares la creación del Pasivo y en caso de anomalías en Facturas o Pasivo, procede a su corrección inmediata.

RELACIONES

Internas

Departamento de Abastecimiento

Para qué

Tratar asuntos relacionados con compra de materia prima

Frecuencia

Diaria

Departamento de Control de Metales

Tratar asuntos relacionados con compras de desperdicios

Diaria

Departamento de Abastecimiento

Tratar asuntos relacionados con compras de desperdicios

Diaria

Departamento de Caja

Tratar asuntos relacionados con pago de materia prima y desperdicios

Diaria

Externas

Maquiladoras y Filiales

Tratar asuntos relacionados con compras por nuestra cuenta, desperdicios

Indeterminada

- AMBIENTE.

El principal problema al que se enfrenta este puesto es - la veracidad, análisis y exactitud que debe mantener en materia - de compras de materia prima y desperdicio.

- FINALIDADES.

1.- Contabilizar, controlar y verificar los documentos -- que amparan las compras de materia prima y desperdicio para garantizar que reúnen los requisitos fiscales y de control interno establecidos y que la contabilización y pago de estas partidas se efectúe de acuerdo a las políticas y procedimientos contables establecidos en la empresa.

2.- Elaborar controles en materia de compras de materia - prima y desperdicio que permitan la obtención y verificación de factores de compra por contenido de metal para garantizar la veracidad y exactitud al informar.

3.- Elaborar los reportes e informes que se requieran en materia de compras de materia prima y desperdicio, para garantizar que se cuente con información veraz y oportuna.

- ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS DE OPERACION.

Sin lugar a dudas, el análisis de procedimientos de operación representa una de las actividades más importantes en el desarrollo de cualquier trabajo de Auditoría.

En estricta teoría, toda empresa o dependencia debe contar con manuales de procedimientos de operación sobre los cuales el auditor debe basarse para hacer su estudio, pero la realidad es que en nuestro medio, son contadas las empresas que se valen de estos elementos administrativos y, a la luz de la realidad, si no hay por escrito procedimientos de operación, el auditor deberá hacerlos.

Un problema básico para cubrir este aspecto, lo representa la extensión que debe dársele y que va directamente relacionada con el tiempo asignado al Auditor para realizar su trabajo, -- así como su habilidad para describir y diagramar flujos de operación.

El análisis de un procedimiento de operación se puede llevar a cabo en el siguiente orden:

PRIMERO.- Capturar las generalidades del procedimiento.

- a) Nombre
- b) A qué sistema o función operacional pertenece
- c) Dónde se inicia
- d) Dónde termina
- e) Qué objetivos persigue
- f) Qué políticas o disposiciones de control debe respetar

SEGUNDO.- Descripción de actividades. Esta se puede hacer con las siguientes presentaciones:

- a) Descriptivo
- b) Gráfico
- c) Descriptivo-gráfico

A continuación se presenta la forma para llevar a cabo el análisis de procedimientos de operación, la cual debe contener -- los siguientes puntos básicos:

- Nombre de la forma: Análisis de Procedimientos de Operación. (forma No. 1)
- Función.- Nombre de la función sujeta a revisión.
- Procedimiento.- El auditor deberá asignar al procedimiento un nombre que le sirva para identificación.
- Se inicia en.- Actividad que da inicio al procedimiento.
- Termina en.- Actividad con la que se concluye el procedimiento.
- Objetivo del Procedimiento.- En forma resumida, indicar cual es el objetivo principal del procedimiento.
- Políticas o Disposiciones de Control.- Indicar en este rubro todas las políticas o disposiciones de control -- que se deben guardar y respetar en el procedimiento.

Esta forma se debe complementar con la forma No. 2, con esta forma se concluye el análisis iniciado con la forma No. 1, a la que, para efectos prácticos, se le puede denominar "Carátula". Dicha forma debe contener:

- Nombre de la forma.-: Análisis de Procedimientos de Operación.
- Función: Nombre de la función sujeta a revisión.
- Procedimiento.- Mismo nombre asignado a la "Carátula".
- Actividad.- Detalle de cada actividad desarrollada dentro del procedimiento, procurando seguir paso a paso cada una de éstas, llevando un orden lógico de ejecución. La columna No. se emplea para asignarle un número consecutivo, iniciando por el No. 1, a todas las actividades que integran el procedimiento, siguiendo el mismo orden lógico de ejecución arriba mencionado.
Por lo que respecta a la columna "Unidad de Trabajo", - sirve para indicar en el mismo renglón de actividades, - quien debe ejecutarla, procurando siempre indicar nombre del puesto y no de la persona que ocupa dicho puesto.

Forma N°. 1

ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS DE OPERACION.	FUNCIÓN:
<u>PROCEDIMIENTO</u>	
SE INICIA EN:	TERMINA EN:
<u>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO</u>	
POLITICAS O DISPOSICIONES DE CONTROL	

Forma N° 2

ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS DE OPERACION.		FUNCION:
<u>PROCEDIMIENTO</u>		
N°.	ACTIVIDAD	UNIDAD DE TRABAJO

- ANALISIS DE FORMAS DE PAPELERIA.

Una buena revisión de Auditoría se complementa con el análisis y/o estudio de todas las formas de papelería empleadas en la función auditada.

¿ Están todas las formas en uso ? ¿ Reúnen todas las formas la información que se requiere ? ¿ Se usa toda la información que contienen las formas ? Estas son algunas de las muchas interrogantes que el Auditor puede despejar y que complementan de manera altamente positiva su revisión.

A continuación se presenta la forma No. 3, cuyo uso pretende auxiliar en la revisión de este aspecto, la cual contiene:

- Nombre: Análisis de formas de papelería.
- Función: Nombre de la función sujeta a revisión.
- Nombre de la forma: Nombre con el que se conoce o identifica la forma.
- Propósito de la forma: Para qué sirve
- Quién la formula: Nombre del puesto donde se formula.
- Qué la origina: Documento, Actividad, informe, operación, etc., que le dá origen.
- Qué origina: A qué dá origen.
- Periodicidad: Diario, Semanal, Mensual, etc.
- Volúmenes: Volúmenes diarios, semanales, mensuales, etc.
- En vigor desde: Fecha en que se generó por primera vez.
- Modificaciones: Modificaciones sufridas y fecha en que sucedieron.
- Otros datos: Lugar para complementar con información inherente.
- Destino y uso de cada tanto: En función al tanto (original, primera copia, segunda copia, etc.) y el color de cada uno, en el renglón correspondiente, se indicará para que se usa y cual es el destino final del mismo.

- ANALISIS DEL SISTEMA DE INFORMACION.

En el competitivo mundo actual de los negocios y de los cambios socio-económicos que afectan la buena marcha, productividad y objetivos que persiguen las empresas de iniciativa privada o de dependencias de administración pública, se hace cada vez más necesaria la optimización de sus funciones. Un elemento indispensable para lograr esta optimización, lo representa el allegarse información actualizada, confiable, oportuna, objetiva y amena y sobre todo adecuada al lector y a los objetivos que persigue cada entidad económica.

Un buen sistema de información es aquel que permite localizar aciertos y errores de las operaciones pasadas y que, además sirve de base para la toma de decisiones.

No hay que pasar por alto que cada ejecutivo que interviene en el proceso administrativo de una Empresa, requiere que se le provea de información para que pueda desarrollar eficientemente su actividad administrativa, ya que, dependiendo de la calidad de la información, en un momento dado puede fincarse la diferencia de una buena o mala decisión.

Lo anterior nos lleva a la conclusión de que un complemento indispensable al análisis de la función auditada, lo representa el análisis de información.

Para cubrir esta fase de revisión enseguida veremos los elementos que contiene la forma No. 4, "Análisis de Informes", con el deseo de que un buen seguimiento y estudio de los aspectos contenidos en la misma proporcionará al auditor un invaluable instrumento que lo auxilie en su actividad.

- Nombre: Análisis de Informes.
- Función: Nombre de la función sujeta a revisión.
- Nombre del Informe: Nombre con el que se conoce o identifica el informe.
- Propósito del Informe: Objetivo principal del informe.
- Quién lo formula: Nombre del puesto y persona responsable de la información que contiene.
- Quien lo origina: Documento, actividad, operación, etc. que le dá origen.
- Volúmen de hojas o registros: Tamaño del informe en --- cuanto a número de hojas o registros que contiene.
- Forma de hacerlo: Manual, mecanografiado, máquina de registro directo, computador, etc.
- Principal usuario: Nombre del puesto y persona que emplea con mayor frecuencia e importancia el informe.
- fecha teórica de Presentación...Periodicidad.
- fecha teórica en que se debe presentar el Informe.
- fecha de presentación...Periodicidad: Fecha real en -- que en la práctica sucede que se esta presentando el in forme
- Nivel de Información: Alta gerencia, supervisores, empleados, etc.
- En vigor desde: fecha en que se creó.
- Modificaciones: Modificaciones sufridas y fecha en que sucedieron.
- Otros datos: Lugar para complementar con información in herente.
- Destino y uso de cada tanto: En función al tanto (origi

- nal, primera copia, segunda copia, etc.) y el color de cada uno, en el renglón correspondiente y se indicará para qué se usa y cuál es el destino final del mismo.
- Datos que contiene: Breve descripción del dato que contiene.
 - Origen de los datos: Fuente de información de la cual proviene el dato.

Forma N° 4

ANALISIS DE INFORMES.		FUNCION:
NOMBRE DEL INFORME _____		
PROPOSITO DEL INFORME _____		
QUIEN LO FORMULA _____		
QUE LO ORIGINA _____		
VOLUMEN DE HOJAS O REGISTROS _____		
FORMA DE HACERLO _____		
PRINCIPAL USUARIO _____		
FECHA TEORICA DE PRESENTACION _____		PERIODICIDAD _____
FECHA DE PRESENTACION _____		PERIODICIDAD _____
NIVEL DE OPERACION _____		
EN VIGOR DESDE _____		
MODIFICACIONES _____		
OTROS DATOS _____		
TANTOS	COLOR	DESTINO Y USO DE CADA TANTO
DATOS QUE CONTIENE		ORIGEN DE LOS DATOS

CAPITULO IV

ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

- METODO DESCRIPTIVO**
- METODO GRAFICO**
- METODO DE CUESTIONARIOS**
- SU IMPORTANCIA**

Es indiscutible que uno de los aspectos mas importantes - en el trabajo de Auditoría externa e interna, lo constituye el estudio y evaluación del control interno.

Para el Auditor externo, el estudio y evaluación del control interno, es el objetivo básico del examen del control existente en su evaluación, a fin de determinar la confianza que pueda asignar a cada fase y actividad del negocio, para precisar la naturaleza, alcance y oportunidad que ha de dar a sus pruebas de Auditoría.

Para el Auditor interno, el estudio y evaluación del control interno, esencia del propósito de su trabajo.

La tradición docente y la práctica profesional nos indican los siguientes métodos, a saber, del estudio y evaluación del control interno:

- METODO DESCRIPTIVO.

Como su nombre lo indica, consiste en la descripción de las diferentes actividades de los departamentos o funcionarios y empleados y de los registros de contabilidad que intervienen o forman parte del sistema.

Esta descripción debe hacerse de manera tal, que siga el curso de las operaciones en los diversos departamentos. Nunca debe hacerse en forma aislada o subjetiva. Siempre deberá tenerse en cuenta la operación del departamento o empleado precedente, señalando además su relación con el departamento siguiente.

- METODO GRAFICO.

Es aquel que señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para la ejecución de las operaciones.

- METODO DE CUESTIONARIOS.

Este método consiste en el empleo de un cuestionario previamente formulado por el auditor, el cual incluye preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo dichas funciones. El cuestionario es formulado de tal manera que las preguntas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que, las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido.

El método de cuestionarios es el más generalizado en virtud de la rapidez de su aplicación.

Realizando un análisis de los tres métodos señalados, nos damos cuenta que en ninguno de ellos se trata, con relativa profundidad, el elemento clave para la operación, administración, control y marcha del negocio, elemento sin el cual éstas, sencillamente no existirían. Este elemento es el humano.

Para entrar al estudio y análisis del control interno a través del elemento humano que es el que interviene, se desarrolla un cuarto método, denominado: Detección de Funciones Incompatibles.

Como su nombre lo indica, con el uso de sencillos cuestionarios el auditor detectará funciones incompatibles del personal involucrado en la operación, administración, control y marcha de la empresa.

El cuestionario está dividido en cinco secciones o funciones claves contra las que se cruzan otras funciones, las cuales, - en caso de ser ejecutadas por la misma persona, darán lugar a una incompatibilidad.

Si el nombre de alguna persona que realiza la función clave se repite en las otras funciones, constituye una función incompatible que será anotada a continuación en la columna de observaciones y, en consecuencia, será una falla en el control interno.

- SU IMPORTANCIA.

Anteriormente se ha mencionado que la información constante, completa y oportuna es básica para el desarrollo del negocio, debido a que dicha información viene a ser el cimiento primordial de las decisiones que se deban tomar y de los programas que han de normar las actividades futuras. Sin control interno apropiado no será posible contar con información adecuada y oportuna y muchas veces la misma ausencia de control interno impide asegurar su veracidad.

Los elementos de organización, la adecuada planeación y cumplimiento de los procedimientos internos los requisitos propios de la contratación del personal y supervisión continua, hacen del control interno el instrumento por el cual la administración de los negocios obtiene información adecuada, protege su patrimonio y mejora su eficiencia.

La existencia de control interno no se demuestra sólo con una adecuada organización, pues es necesario que sus principios - se apliquen en la práctica mediante procedimientos que garanticen la solidez de la organización.

Las ventajas de tener adecuado sistema de control interno se reflejan cuando el auditor de Estados Financieros lleva a cabo su revisión porque se ahorra tiempo y esfuerzo, debido a que el examen de estados financieros no implica una revisión total, sino el estudio ponderado de los aspectos del negocio que influyen sobre los estados. Ya que la conducción del trabajo de auditoría, como en la preparación de su dictamen, el auditor se guía por los criterios de importancia relativa y de riesgo probable, y una de las maneras más efectivas de ponderar la importancia relativa de las partidas y su riesgo probable es el examen cuidadoso del control interno.

CAPITULO V

EJECUCION DE SU TRABAJO

- VERIFICACION DE LA CORRECCION Y OPORTUNIDAD DE LA INFORMACION FINANCIERA
- PROMOCION DE EFICIENCIA DE OPERACIONES
- REVISION DEL ASPECTO ADMINISTRATIVO
- PROTECCION DE ACTIVOS
- ELABORACION DE PROGRAMAS DE TRABAJO
- INFORME DE AUDITORIA

**- VERIFICACION DE LA CORRECCION Y OPORTUNIDAD DE LA INFORMACION -
FINANCIERA.**

Para la ejecución de esta fase del trabajo del auditor in terno deberá aplicar técnicas de auditoría de estados financieros realizada básicamente por un auditor externo o Contador Público - Independiente. El objetivo es el mismo: expresar una opinión sobre el área revisada.

Acorde con lo anterior, el auditor interno deberá apoyar el desarrollo de su técnica y su trabajo en las Normas y Procedimientos de Auditoría y en los Principios de Contabilidad generalmente aceptados, los cuales son ampliamente tratados y difundidos por el máximo organismo profesional de la contaduría pública, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

En esta fase del trabajo de revisión, tiene como finalidad fundamental el cerciorarse de que la información que presentan los libros de la empresa sea correcta, mediante la confirmación.

A continuación se presenta un programa de auditoría, a manera de guía, especificando los procedimientos mínimos de auditoría que deben ser aplicados al área sujeta a revisión.

PROGRAMA DE AUDITORIA DE CUENTAS POR PAGAR

Fecha de período que revisa _____

Objetivos del examen:

- A).- Cerciorarse de que todas las deudas contraídas y pendientes de liquidar a plazo menor de un año estén registradas en --- cuentas y presentadas en el balance.
- B).- Cerciorarse de que todos los saldos que muestran las cuentas y documentos por pagar a corto plazo corresponden efectivamente a obligaciones reales pendientes de cubrir.
- C).- Determinar la correcta clasificación de estas deudas según su naturaleza, documentación y épocas de vencimiento.

Procedimiento de Auditoría Hecho por Revisado por Observaciones

- 1.- Obtener un análisis de las cuentas por pagar a la fecha en que se vayan a confirmar los saldos.
- 2.- Seleccionar las cuentas que vayan a ser -- confirmadas y llevar a cabo el siguiente trabajo:
 - a) Preparar solicitud de confirmación
 - b) Elaborar las solicitudes de confirmación -- (por triplicado).

Procedimiento de Auditoría Hecho por Revisado por Observaciones

- c) Revisar que los nombres, domicilios y datos generales del proveedor estén de acuerdo con los registros - del Dpto. de abastecimientos.
 - d) Enviar las solicitudes de confirmación, controlar las fechas de envío.
 - e) Aproximadamente dos semanas después, enviar la segunda solicitud.
- 3.- Conciliar los estados de cuenta recibidos como resultado del envío de las confirmaciones. Determinar si la Compañía debe registrar algún ajuste como consecuencia de la conciliación.
- 4.- Determinar la existencia de pasivos no registrados a la fecha - mediante la inspección de facturas recibidas-

Procedimiento de Auditoría Hecho por Revisado por Observaciones

a revisión, relaciones de remisiones pendientes de recibir la factura. Cheques expedidos con posterioridad a la fecha de revisión etc.

- 5.- Investigar el origen de los saldos deudores más importantes que -- aparezcan en estas --- cuentas de pasivo. Evaluar la necesidad de - reclasificarlos.
- 6.- Otros procedimientos.

- PROMOCION DE EFICIENCIA DE OPERACIONES.

En esta fase de la actividad del auditor interno que está consignada en la definición de control interno al referirse a --- "Promover la eficiencia de operación", ha dado lugar a una técnica de apariencia novedosa en cuanto a su tratamiento y a la promoción que se le ha dado, o sea la Auditoría Operacional.

Los puntos más importantes de la metodología propuesta, - para su ejecución por la Comisión de Auditoría Operacional, en -- turno, del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., se encuentran plasmados en el Boletín denominado "Metodología de Auditoría Operacional".

Dicho boletín tiene como propósito exponer conceptos generales sobre la actuación del auditor operacional, su ámbito de - trabajo y la metodología que debe emplearse en el desarrollo de - una auditoría operacional.

Con objeto de lograr este propósito, el boletín se ha dividido en las siguientes secciones:

Directrices de Actuación
Operaciones
Metodología
Informe

En la primera de estas secciones se hace referencia a los aspectos de actuación profesional que debe tomar en cuenta el Contador Público, al llevar a cabo una Auditoría. En la segunda se define y se comenta el concepto de 'operación' y se dan ejemplos de las mismas. En la tercera se exponen las herramientas de trabajo con que se cuenta para el desarrollo del examen y en la última se indica la forma en que debe informarse de los resultados ob

tenidos en la auditoría.

Directrices de Actuación:

Bajo esta primera sección se hace referencia a la actitud mental, conocimiento y experiencia que debe tener el Contador Público a fin de que esté en posibilidades de llevar a cabo auditorías operacionales.

Operaciones:

En esta sección el boletín nos indica que el enfoque de la auditoría operacional debe considerarse de manera integral y comprensiva cada operación que realiza una empresa, independientemente de que en la mayoría de los casos la ejecución de una operación en particular esté asignada a varios departamentos, oficinas, secciones o dependencias.

Asimismo, establece que se deberán estudiar las operaciones directamente y no del personal que las lleve a cabo, pero determinando si el personal tiene la capacidad para ejecutar la operación que tiene a su cargo.

Metodología:

El empleo de la metodología en la auditoría operacional tiene como propósito dentro de la empresa la oportunidad para aumentar eficiencia y eficacia en los controles operacionales y en la realización misma de las operaciones.

La metodología propuesta en este boletín deberá adecuarse a la situación que se encuentre el auditor durante el desarrollo de su trabajo.

Para lo cual propone una metodología que puede adecuarse a cualquier tipo de operación que vaya a revisar, dicha metodología contiene los siguientes aspectos:

- a) Familiarización
- b) Visita a las instalaciones
- c) Análisis financiero
- d) Análisis de información operativa
(No financiera)
- e) Entrevista
- f) Examen de la documentación
- g) Diagnóstico preliminar
- h) Selección de operación a examinar
- i) Ejecución
- j) Resumen de problemas detectados
- k) Discusión previa de los problemas detectados
- l) Diagnóstico

Informe:

Cualquier revisión ya sea financiera, operacional o especial deberá culminar en un Informe, que es el producto terminado de su trabajo y es lo único que conocen los funcionarios de la empresa de la labor realizada por el Auditor.

- REVISION DEL ASPECTO ADMINISTRATIVO.

Uno de los objetivos del control interno consiste en vigilar la "adhesión e las políticas prescritas por la Dirección", hemos visto que el auditor interno debe llevar a cabo determinadas rutinas o procedimientos de acción en el análisis de la información producida por la empresa, con lo cual se contempla un amplio panorama de los elementos que sirven como base para administrar adecuadamente la empresa, sus sistemas de operación, sus elementos de control, etc. Para completar este análisis se hace indispensable complementarlo con la revisión de esas mismas disposiciones administrativas que dieron lugar a la información.

El deber profesional del auditor interno no se concretará únicamente a vigilar la adhesión a las políticas prescritas por la dirección, sino que está obligado a profundizar en su revisión y abrirse hacia el estudio y evaluación de los elementos que inciden en el proceso administrativo de toda empresa.

En seguida se mencionarán los elementos más importantes - que el auditor deberá tomar en cuenta al revisar el aspecto administrativo de la empresa o dependencia sujeta a su intervención.

Planeación:

La planeación debe considerarla como una actividad sistemática apoyada en datos objetivos y en estudios técnicos para que esté debidamente fundamentada en políticas y programas coordinados en forma adecuada para que éstos, a su vez, sean instrumentos eficaces para fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo.

Políticas:

Las políticas pueden definirse como: Criterios generales - que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar; sirven, por -- ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas.

En administración, la importancia es decisiva porque son indispensables para una adecuada delegación, ya que las políticas imperan un orden para conseguir metas que se ha propuesto la empresa con el desarrollo de su actividad.

Debe cuidarse que todas las políticas que han de influir en la actividad de una sección, departamento o toda la empresa, - quedan claramente fijadas de preferencia por escrito, asimismo, - debe cuidarse de que exista alguien que coordine o interprete con validez la aplicación de las políticas con el fin de evitar que - los jefes que han de aplicarlos los entiendan de un modo y otros - en un sentido diverso o contrario.

Por último, las políticas deben ser revisadas periódicamente con el fin de evitar que se considere como vigente alguna - que en realidad ya no lo está o que se considere que las actuales cubren algún nuevo campo cuando en realidad carece de política al respecto.

Organización Administrativa:

Por organización entenderemos la coordinación de las actividades que integran la empresa con el propósito inmediato de obtener al máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en la realización de los fines que la empresa persigue.

La organización se considera dinámica porque aún cuando - un programa de hecho ya se ha concluido, en ese momento ya ha sufrido cambios.

La organización es un medio, el cual sirve para que el - desarrollo de una determinada actividad llegue a un feliz término.

Para que haya una adecuada organización dentro de la empresa deberán tomarse varios principios que son básicos para dicha organización.

a) Principio del Funcionalismo.

Este principio nos indica que las actividades de la empresa deben dividirse y agruparse de manera orgánica constituyendo funciones distintas pero relacionadas entre sí, con el fin de evitar su duplicidad.

b) Principio de la Jerarquía.

En la empresa no deben existir más niveles jerárquicos - que los indispensables, para que la delegación de autoridad - esté realizada en el grado y medidas necesarios para el eficaz cumplimiento de las responsabilidades asignadas al ejecutivo delegado.

Dicha delegación debe estar realizada de acuerdo con --- principios y normas técnicas y no arbitrariamente.

c) Principio de la Definición.

Las actividades, obligaciones, requerimientos y responsabilidades de cada puesto, deben precisamente con la mayor claridad posible, igual precisión deben tener los límites de autoridad de cada puesto.

d) Principio de la Comunicación.

Todas las personas deben conocer todos los demás puestos e individuos con los cuales tendrán contacto en el trabajo, para lograr la integración de cada departamento o sección, con el fin de buscar una eficiente comunicación en todos los sentidos.

e) Principio de Selección.

Las personas que ocuparán los diferentes puestos de la estructura, deben seleccionarse básicamente, buscando que cada individuo ocupe la posición de trabajo que mejor le corresponda a sus conocimientos, experiencias, habilidades, aptitudes e interés.

Dirección:

La dirección es el elemento de la administración, con el cual se logra la efectiva realización de todo lo planeado por medio del ejercicio de la autoridad del administrador a base de la toma de decisiones.

La persona encargada de llevar a cabo la administración de la empresa, es el punto más importante, ya que de acuerdo a las decisiones que llegue a tomar, dependerá el que la empresa obtenga los resultados de acuerdo a sus objetivos para la cual fue creada.

Control:

El control dentro de la empresa es un medio, por el cual se comprueba si todo ocurre de acuerdo al programa adoptado.

- PROTECCION DE ACTIVOS.

Este último objetivo del control interno, Protección de los activos del negocio, de hecho ya ha sido contemplado anteriormente, al cubrirse los otros objetivos, ya que al obtenerse información financiera correcta y segura, automáticamente se obtienen los elementos necesarios para juzgar que tan bien se están aprovechando los activos disponibles; al promoverse la eficiencia de operaciones, se toman en cuenta los elementos de control y protección de activos para optimizar su uso; lo mismo sucede en la revisión del aspecto administrativo ya que para planear, fijar políticas, organizar, dirigir y controlar, inciden dos recursos: el humano y el material, en consecuencia, una buena revisión de este aspecto lleva implícito el contemplar los controles administrativos que se ejercen sobre los activos.

En el estudio y evaluación del control interno, se debe establecer la técnica de desarrollar este estudio por medio de un cuadro de detección de funciones incompatibles, con el propósito de proteger los activos que tienen bajo su custodia.

- ELABORACION DE PROGRAMAS.

La elaboración de programas de trabajo, no es más que la planeación del trabajo del departamento de auditoría; dicha planeación puede ser a corto, mediano y largo plazo, en la auditoría interna operacional lo más recomendable es que la planeación sea a corto plazo, ya que el informe integrado de los resultados que se obtengan de la revisión del aspecto operacional, debe de presentarse con toda oportunidad para poder corregir cualquier falla de tipo operacional.

El documento donde quedan bien delineados los objetivos de la planeación de auditoría interna es el plan de acción, en el cual quedan planeados los objetivos que debe perseguir y lograr el departamento.

Los programas de trabajo deben de formar parte del plan de acción, en los cuales se contempla la planeación específica del trabajo a realizar.

Todo programa de trabajo específico debe contener los siguientes elementos:

- 1.- La naturaleza y el alcance de los trabajos a desarrollar.
- 2.- Mención de la época en que deben realizarse las revisiones -- (oportunidad).
- 3.- Tiempo estimado de la revisión
- 4.- Asignación del personal encargado de cada uno de los trabajos

Asimismo, el programa de trabajo debe contener las siguientes características de tipo general:

- 1.- Debe ser un documento que conste por escrito.
- 2.- Estriba en que no es un documento rígido sino que debe ser -- flexible, lo cual significa que periódicamente debe sujetarse a revisión y a actualización.
- 3.- Estriba que en su contenido debe indicar el trabajo mínimo a realizar y nunca el máximo, ya que esto coartaría la libertad del auditor.
- 4.- Consiste en que este documento debe complementarse con cuestionarios de control interno, para cada una de las áreas operativas de la empresa.

El tener programas de trabajo, nos evita la pérdida de -- tiempo al duplicar el trabajo, se logra que haya uniformidad en -- las revisiones, nos permite supervisar el trabajo realizado por -- los auditores, se comprueba que se cumplan los objetivos del de-- partamento, nos permite fijar el grado de responsabilidad del per-- sonal que interviene en cada revisión, nos facilita la capacita-- ción del nuevo personal, asegura que los trabajos sean completos-- (en lo que se refiere a la revisión) nos da una visión clara y de-- tallada de todo el trabajo a desarrollar.

- INFORME DE AUDITORIA.

La elaboración del Informe es una de las fases más diffiles y determinantes en el trabajo de Auditoría Operacional, ya -- que son muchos los factores que inciden en la elaboración del in-- forme.

Un informe mal elaborado puede echar por tierra el traba-- jo de auditoría y todas aquellas sugerencias positivas para la empresa, ya que pueden no ser aceptadas en demérito de la calidad -- profesional del Auditor.

En forma previa a la preparación del borrador del informe debemos tener la seguridad de:

- 1.- Haber sido cautos en el análisis e interpretación de la infor-- mación recibida, así como de los factores y elementos a modi-- ficar con nuestras sugerencias.
- 2.- Se haya considerado la relación de Costo-Beneficio en nues---tros comentarios.

- 3.- Haber tomado en cuenta al elemento humano involucrado.
- 4.- Haber discutido el borrador del informe con el personal afectado.

El informe para que tenga un buen impacto, debe ser presentado casi inmediatamente después de terminada la revisión, es factible que se den informes parciales antes de terminar el trabajo de revisión, informando del avance del trabajo y de los problemas que se hayan detectado, para después de estar seguros del problema, estén debidamente soportados.

Recomendaciones que se tienen que tener presentes en la preparación del informe:

- 1.- Debemos procurar presentar los problemas con objetividad.
- 2.- Debe utilizarse un lenguaje enfocado a sus posibles lectores.
- 3.- Debe procurarse emplear una redacción que sea clara, precisa y sencilla.
- 4.- En la exposición de los resultados del trabajo deberá seguirse una secuencia lógica.
- 5.- Deberá describirse invariablemente el alcance del trabajo.
- 6.- Deberá acatarse también a los lineamientos gramaticales y semánticos que sean aplicables.
- 7.- Deberá contener la información suficiente que permita entender la naturaleza de los problemas detectados.
- 8.- Debe cuidarse que la presentación del informe sea atractiva.

Estructura del Informe.

- 1.- **Introducción o prólogo.** Es en el cual se describe brevemente el alcance del trabajo realizado así como las limitaciones a que nos hayamos enfrentado en el transcurso del mismo.
- 2.- **Resumen inicial.** Es aquel que contiene brevemente la explicación de los hallazgos o problemas mas significativos que se hayan detectado en la revisión. Dichos comentarios deberán referenciarse a la parte del informe en donde estén implicados con mayor detalle.
- 3.- **Descripción.** Se van a describir con todo detalle los problemas operativos que se hayan detectado, explicando también sus posibles causas, así como sus repercusiones o efectos de mayor importancia.
- 4.- **Comentarios y recomendaciones para mejorar la eficiencia.** Se trata de sugerir una serie de mejoras que permitan resolver los problemas antes comentados; estas recomendaciones pueden ser de carácter general o específicas. Si éste es el caso -- (específica) será conveniente cuantificar los resultados a obtener con los cambios sugeridos.
- 5.- **Apéndice.** En el se incluyen una serie de cuadros, gráficas - diagramas de flujo, tablas, etc., que permita objetivizar los comentarios incluidos en el tercer capítulo.

Aparentemente con la presentación del informe termina la actuación del Auditor Operacional, pero en realidad no es así, debido a que algunas recomendaciones o sugerencias planteadas no -- sean aceptadas; en este caso, el auditor deberá insistir si lo -- cree pertinente y necesario, o bien respetar la decisión del lector del informe.

Por otro lado, tenemos recomendaciones o sugerencias que son aceptadas por el lector del informe; en este punto el auditor deberá elaborar un programa de seguimiento para verificar que éstas se lleven a la práctica.

Con este último punto el Auditor Operacional deberá darse por satisfecho de haber cumplido profesionalmente, así como moralmente con la empresa o institución que contrató sus servicios.

- CONCLUSIONES.

- 1.- Es clara la importancia que tiene un Departamento de Auditoría Interna, dentro de las empresas, ya que sirve de ayuda a todos sus miembros suministrándoles información objetiva para el mejor desarrollo de sus actividades.
- 2.- La misión del Auditor Interno es la de proporcionar soluciones que ayuden a mejorar los sistemas de trabajo y la obtención de controles adecuados, para el logro de un mejor aprovechamiento de los recursos financieros, humanos y materiales con que se cuentan.
- 3.- Para el auditor que lleve a cabo su revisión satisfactoriamente, es necesario que conozca en detalle la organización de la Empresa, la forma en que se realizan las operaciones, cómo se llevan a cabo y los medios de control que se usan, con lo cual el auditor estará en posibilidad de determinar las deficiencias que existan, identificará los métodos de trabajo y formas de control existentes.
- 4.- Al conocer todo esto, el auditor obtendrá las bases suficientes para dar un diagnóstico y proponer las soluciones adecuadas para resolver aquellos problemas operacionales que afectan a la Empresa.

- BIBLIOGRAFIA.

Santillana G. Juan Ramón C.P., Auditoría Interna Integral.
México: Ecasa, Segunda Edición 1980.

Obieta Salvador, Castillo José Luis Cs.Ps., Introducción a
la Auditoría Interna.
México: Editorial IEE, S.A., Segunda Edición 1978.

Losano Nieva Jorge C.P., Auditoría Interna, su Enfoque Ope
racional, Administrativo y de Relaciones Humanas.
México: Ecasa, Segunda Edición: Cuarta Reimpresión 1981.

Adam Adam Alfredo, Becerril Lozada Guillermo Cs.Ps., La Au
ditoría Interna en la Administración Pública Federal.
México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
Federación de Colegios de Profesionistas, Primera Edición
Mayo 1980.

Góxens Duch Antonio lmo. Sr. don. Revisión de Contabilida
des y Examen de Negocios.
Barcelona, España: Biblioteca Moderna de Contabilidad Tomo
IX, Juan Brugger, Editor.

Memoria del III Simposium Nacional sobre Auditoría Interna
(Operacional)
México: Editorial IEE, S.A. Primera Edición 1976.

Franco Días Eduardo M. Diccionario de Contabilidad.
México: Siglo Nuevo Editores, S.A. Segunda Edición 1980.

La Auditoría Operacional Coordinada con el examen de Estados
Financieros "Auditoría Operacional"
Boletín No. 1 de la Comisión de Auditoría Operacional.
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

Apuntes de Clase "Auditoría Interna".