



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y  
ADMINISTRACION

## La Auditoría Operacional en la Empresa

### SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

QUE PARA OPTAR POR EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A N:  
MARCO AURELIO MUNGUIA ROCHA  
VICENTE ROBLEDA VELAZQUEZ

Director de Seminario: C. P. Enrique Pérez Colin



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

### INTRODUCCION

CAPITULO I	1.1.	NATURALEZA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL
	1.1.1	ANTECEDENTES Y ORIGEN
	1.1.2	DEFINICION
	1.1.3	NECESIDADES DE LA AUDITORIA
	1.1.4	SIMILITUDES Y DIFERENCIAS DE LA AUDITORIA
	1.1.5	UBICACION EN EL ORGANIGRAMA
	1.1.6	RELACION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL Y LA AUDITORIA INTERNA.
CAPITULO II	2.2.	AUDITORIA OPERACIONAL
	2.2.1	OBJETIVOS
	2.2.2	IMPORTANCIA
	2.2.3	CARACTERISTICAS
	2.2.4	CAMPO DE ACCION
		- COMPRAS
		- INVENTARIOS
		- PRODUCCION
		- VENTAS
		- SUELDOS
		- INVERSIONES EN ACTIVO
		- IMPUESTOS
	2.2.5	QUIEN PUEDE DESARROLLARLA
	2.2.6	DIAGRAMAS DE COMPRAS E INVENTARIOS
	2.2.7	DIAGRAMA GLOBAL DE VENTAS

- CAPITULO III 3.3. METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL
- 3.3.1 ENFOQUE GENERAL
  - 3.3.2 PROFUNDIDAD Y ALCANCE
  - 3.3.3 ELEMENTOS DE TRABAJO
    - NORMAS
    - TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS
    - PROGRAMAS
    - GUIAS Y CUESTIONARIOS
    - CONTROLES

- CAPITULO IV 4.4 INFORMES
- 4.4.1 CONCEPTO DE INFORME
  - 4.4.2 TIPOS DE INFORME
  - 4.4.3 GENERALIDADES
    - IMPORTANCIA
    - NATURALEZA DEL INFORME
    - ELEMENTOS DEL INFORME
    - EFECTOS DE LOS HALLAZGOS
    - ENFOQUE DE LAS SUBGERENCIAS
    - RESPONSABILIDAD DEL INFORME
    - RECOMENDACIONES PARA DESARROLLAR UNA JUNTA
    - ANATOMIA DE UNA JUNTA
    - SEGUIMIENTO.

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

## INTRODUCCION:

Los servicios que presta y las actividades que desarrolla el Contador Público, en los últimos años se han tornado más variadas, es decir se han diversificado; toda vez que la actuación del Contador Público han trascendido a áreas que en otros tiempos no eran susceptibles de su intervención, como muestra de dichas áreas podemos señalar a continuación las siguientes: asesoría fiscal, finanzas, relaciones industriales; implantar sistemas de contabilidad, de organización, asesoría en informática; control presupuestal y en la actualidad auditorías de tipo administrativo, operacional e integral. Por lo anterior, el Licenciado en Contaduría Pública está en posición de evaluar, externar juicios y emitir informes tocante a otros aspectos que ejercen influencia decisiva en el éxito y el desarrollo de un negocio y que no necesariamente pueden ser representados en forma de cifras en los estados financieros, a través de la Auditoría Administrativa, Auditoría Financiera y Auditoría Integral; en forma separada o en forma conjunta realizando un trabajo por demás completo.

El presente trabajo está enfocado a resaltar la utilidad y las ventajas de una evaluación a la empresa, por medio de la Auditoría Operacional, es decir señalar la importancia - que significa para cualquier empresa, el tratar de mejorar además de sus operaciones habituales, sus posibles deficiencias a través de revisiones periódicas de los elementos que la integran y principalmente de aquellas áreas que se consideren de mayor importancia dentro de la misma, así como enmarcar la actuación del Licenciado en Contaduría como parte importante en el desempeño de la Auditoría Operacional. Todo esto bajo la base de que la auditoría operacional es la evaluación sistematizada de ejecución o desempeño, para el logro de mayor eficiencia, minimizando los costos y gastos.

Al mismo tiempo, tratamos de presentar a la Auditoría Operacional, como una herramienta de la cual se puede servir el hombre de empresa para detectar problemas que redundan en un funcionamiento deficiente de sus unidades económicas, - cuanto más en esta época de crisis en la que debemos tomar conciencia que todo derroche y desperdicio se dan, no sólo en detrimento de la empresa sino también en todas aquellas personas que participan directa o indirectamente a través de la empresa.

Ahora bien, la Auditoría Operacional es una actividad con proyección que de ninguna forma deberá tomarse como un gasto para la empresa, sino más bien como una inversión ya que si por medio de este estudio se logra la eficiencia en - operación, y si tomamos en cuenta que una empresa se encuentra sustentada por distintas unidades de operación, deberemos tener la certeza que el éxito o fracaso parcial o total de una empresa estará sujeta a la revisión periódica de todos los aspectos trascendentales que pudiesen afectarla.

# C A P I T U L O   I

## 1.1

### NATURALEZA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL



1.1.1.

#### ORIGEN Y ANTECEDENTES.

No se puede precisar con exactitud la fecha en que se inicia el uso de la Auditoría, aunque todos los indicios nos señalan que fue a principios de este siglo, cuando por situaciones irregulares que se presentaban con mucha frecuencia en las empresas, tales como errores en los manejos de la entidad o posibles fraudes, se hace útil este examen, esta evaluación.

De las muchas soluciones por las que se optaron podemos remarcar la creación de puestos de supervisión, tanto en las áreas que necesitaban de mayor atención, debido a la imposibilidad de comprobación o falta de ésta misma por parte de la Administración como en los sistemas contables por medio de revisiones, principalmente. Dichas funciones de supervisión, en un principio fueron desempeñadas por personas muy allegadas a los accionistas, generalmente sus familiares, personas que en la mayoría de los casos demostraron su nulo conocimiento en la materia, trayendo como consecuencia que los dirigentes de las empresas adoptaran la medida de contratar gente preparada en este tipo de actividades como lo es la supervisión a los sistemas contables.

De esta manera en 1941 se fundó THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, bajo el lema de "PROGRESS THROUGH SHRING". (PROGRESAR PARTICIPANTO), con el objeto de establecer y mantener altas normas de Integridad, Honorabilidad y Firmeza de Carácter entre los Auditores Internos.

Por su parte en 1969 se constituyó el Instituto de Auditores Internos de México, A. C.

Paralelamente el transcurso del tiempo y al crecimiento y desarrollo de las empresas se llevó a cabo la - evaluación de los sistemas de contabilidad, acarreado consigo que la Auditoría fuera adquiriendo una importancia preponderante y un notorio desarrollo en la empresa, ya no - solo en sus operaciones sino también ampliándose a departamentos y áreas que de alguna forma u otra contribuyen a las ya mencionadas generaciones que dan lugar a los movimientos contables; evidenciando la existencia de errores en fases - que no contribuyen directamente a dichos movimientos.

Este continuo cambio, esta continua evaluación - de la Auditoría da la pauta para que dicha evaluación comience a trascender a aspectos no solamente financieros, sino a los controles administrativos; todo esto llevando a - -

cabo estudios detallados, comparaciones de lo que se está logrando o se logró con los objetivos, planes y políticas de la empresa.

Es importante remarcar lo benéfico y útil que ha sido para las funciones de tipo productivo, el que la Auditoría se haya especializado y tomado conciencia que - estas funciones forman parte medular del buen funcionamiento de la empresa, contribuyendo con esto, a que la administración de la empresa acoja con agrado las sugerencias de modificaciones y mejoras en base a técnicas modernas que da este tipo de evaluación.

Los resultados hablan por sí solos, el hecho de que la Auditoría se especializara, ha arrojado inmejorables resultados dando pie a la creación de la Auditoría Operacional, Auditoría Administrativa y Auditoría Financiera. - En el tiempo presente que vivimos, la mayoría de las empresas grandes y medianas tienen su Departamento de Auditoría Interna, que indudablemente deberá desarrollar de alguna manera u otra la Auditoría Operacional, esto no quiere decir que este tipo de Auditoría no lo pueda desarrollar un profesional independiente, aunque éste se vería en seria desventaja debido a que no conocería la empresa

tanto como la conoce o debiera conocer el departamento de Auditoría Interna.

A partir de 1969 , algunos Socios del Instituto de Auditores Internos de México han impartido seminarios y cursos intensivos, tocando principalmente los temas de:

- a) Auditoría Operacional
- b) Organización y Administración del Departamento
- c) Auditoría Operacional en el procesamiento electrónico de información.

DEFINICION.

A continuación presentaremos algunas definiciones de lo que es Auditoría Operacional y en base a ellas trataremos de dar una definición un poco más sencilla no tan elaborada; cosa por demás difícil debido a que todavía existen muchas polémicas acerca de que si ésta debiera ser Operativa y no Operacional o que si es esta una extensión de la Auditoría Interna o más aún si no se trataría más bien de la Auditoría Administrativa. De esta forma procederemos a definirla.

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

EDWARD F. NORBERCK.

La Auditoría de operaciones 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 costo para obtener la mayor productividad; dicho examen da elementos para precisar las consecuencias de que no se tengan los controles necesarios para lograr ese objetivo

y permite resaltar y cuantificar el efecto de ello, con propósito de mejoría."

Por lo que toca a la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. se define como "Auditoría Operativa", el servicio adicional que presta el Contador Público en carácter de Auditor Externo cuando, coordinadamente con el examen de los estados financieros, puede ofrecer y prestar el servicio de Auditoría Operativa, por lo expuesto con anterioridad y tomando en cuenta otras definiciones no mencionadas podemos decir que la Auditoría Operacional es aquella que se encarga de vigilar que las operaciones de la empresa se estén realizando de acuerdo a políticas y procedimientos establecidos y con un mínimo de costo y un máximo de eficiencia.

La Auditoría Operacional requiere de una profundidad especial, presenta dificultades distintas a los propios del examen de estados financieros, normalmente exige una experiencia y conocimientos técnicos diferentes y, en todos los casos, requiere una asignación formal de tiempo y debe ser objeto de una contratación especial.

### 1.1.3

#### NECESIDADES DE LA AUDITORIA

Es palpable el augue que ha tenido México y que invariablemente estamos viviendo, por lo mismo reconociendo el desarrollo alcanzado, que ha traído consigo beneficios a las empresas también debemos aceptar los problemas que ha ocasionado a tales entes económicos principalmente de índole internos, podemos divagar en uno y mil problemas que las aquejan pero nos concretaremos al que creemos el principal los ingresos que traen aparejados males tan importantes como su control y distribución.

Todo lo anterior nos lleva a enmarcar a la Auditoría como el medio más viable, la solución más adecuada y la necesidad más pronta a satisfacer para subsanar todos los problemas que este tipo. Ya que la Auditoría no sólo nos va a ayudar a constatar si la compañía está alcanzando los fines y objetivos que se ha fijado sino que nos da distintos criterios y alternativas para la consecución de dichos objetivos, además de medidas y controles para detectar los errores que pueden llegar a convertirse en serios problemas.

Otro aspecto de trascendencia que no podemos dejar a un lado es la crisis económica por la cual está pasando el país y que nos afirma en la idea que la Auditoría

puede ser una de las herramientas de las que se puede allegar el empresario para luchar en pos de sus intereses como - unidad económica y como nación. Aunque esto representa una inversión, habrá mucha gente de este medio que lo tomará - - como un gasto, cosa que no debe ser juzgada de esa manera y que se puede explicar diciendo que el hombre de negocios no está sólo para dirigir su empresa sino que se allega de empleados, socios y de un consejo de administración, es decir que no puede controlar las distancias, fases o aspectos de - la, o su empresa y es aquí donde se hace necesaria la asesoría de un profesional en toda la extensión de la palabra y - que mejor que el Auditor, para hacer recaer en él este peso - do, difícil pero atractivo reto.

Podemos concluir que la necesidad de la Auditoría Operacional proviene de los requerimientos de información - objetiva y completa que busca la gerencia en su caso la dirección de la empresa de lo que ocurre en las unidades bajo su control como medida de detección de problemas que pueden llegar a ser destructivos.

Por lo cual el profesionista debe de avocarse a la resolución de los problemas que estén a su alcance dando o ideando las sugerencias que mejoren la productividad



y el nivel de eficiencia y eficacia dentro de la estructura administrativa y organizacional de la empresa para un mejoramiento en los sistemas necesarios.

## SIMILITUDES Y DIFERENCIAS DE AUDITORIA

Puede decirse que existen dos principales clases de Auditorías, las Internas, que son de utilidad y aprovechamiento puramente interior de las empresas; y las independientes, practicadas por técnicos ajenos a las respectivas empresas.

Dentro de esos dos tipos de Auditoría puede haber diferentes variantes, determinadas principalmente por la extensión que se dé al examen y por las peculiaridades en las técnicas y procedimientos.

Las Auditorías Internas pueden ser enfocadas a distintos objetivos, las más relevantes son la Auditoría Interna y la Auditoría Operacional.

La Auditoría Interna tiene como objetivo ayudar a la Administración en el desempeño efectivo de sus responsabilidades suministrándole de información sistemática de las operaciones contables, financieras y administrativas con el fin de evaluar el control interno establecido, mediante la revisión y vigilancia del cumplimiento de las políticas, planes y procedimientos; de las disposiciones gubernamentales;

de contratos y convenios; de la protección de los activos y valorar la calidad de las responsabilidades del personal.

La Auditoría Operacional tiene como objetivo la investigación analítica del proceder de las operaciones, indagando y estructurando los aspectos operativos de la empresa con una profundidad especial y específica, normalmente exige de una experiencia y conocimientos técnicos variados y, en todos los casos, requiere de una asignación formal de tiempo. Tiene una Metodología propia y exclusiva, el profesional que la lleva a cabo puede ser externo o interno, pero se ha comprobado que el conocimiento interno del auditor puede tener más productividad promoviendo la eficiencia de operación en forma detallada en todos los campos de la empresa, además se coordina con especialistas de otras disciplinas para realizar e incrementar la eficiencia y eficacia de operación mediante las sugerencias adecuadas para un aprovechamiento de mayor utilidad.

Por lo que respecta a la Auditoría externa o independiente su finalidad es la de emitir una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros mediante los principios generalmente aceptados de contabilidad así como las normas de Auditoría, así como las técnicas y procedimientos dirigidas a la comprobación de las cuentas de activo, pasivo y capital incluyendo las de resultado. Dentro de los objetivos de la revisión implica los siguientes:

- a) Que las partidas de activo del balance representen los valores, propiedades y derechos poseídos por la empresa.
- b) Que el pasivo que aparece en el balance consista efectivamente de obligaciones a cargo de la empresa.
- c) Que las partidas de resultado presenten el producto ó pérdida de los movimientos efectuados y registrados en el estado de resultados.

SIMILITUDES Y DIFERENCIAS DE LA OPERACIONAL

CON OTRAS AUDITORIAS

(DIFERENCIAS)

AUDITORIA OPERACIONAL

- Es ayudar a la administración a aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendaciones.
- Utiliza los estados financieros como un medio.
- Promueve la eficiencia de operación; aumentar ingresos, reducir costos, simplificar tareas, etc.
- Es no numérica
- Su trabajo lo efectúa en forma detallada
- La puede desarrollar un Licenciado en Administración, Ingeniero, etc.

AUDITORIA EXTERNA  
(EXAMEN DE ESTADOS FINANCIEROS)

- Emite su opinión a través de un dictamen sobre la razonabilidad de los estados financieros.
- Los estados financieros como un fin.
- Da confiabilidad a los estados financieros.
- Es numérica.
- Su trabajo lo efectúa al través de pruebas selectivas.
- La realiza un Licenciado en Contaduría

SIMILITUD Y DIFERENCIAS DE LA  
OPERACIONAL CON OTRAS AUDITORIAS

(SIMILITUDES)

Estudian y evalúan el sistema  
de control interno.

Estudian y evalúan el sistema  
de control interno.

Emiten informes.

Emiten informes.

## UBICACION EN EL ORGANIGRAMA

Es necesario establecer la ubicación de la Auditoría ya que ésta nos lleva a valorarla de acuerdo a la importancia que merece. A fin de indicar la posición de la Auditoría dentro del organigrama de esa empresa, es necesario señalar algunas características que prevalecen en la organización:

- a) La Auditoría presta servicios de asesoría por lo cual, no ejerce autoridad directa sobre los departamentos afectados.
- b) Tienen plena libertad de revisar documentación, planes, contratos, procedimientos y políticas de toda la organización.

Como puede observarse, el punto idóneo de la Auditoría, es por un lado, en cuanto a la Auditoría Externa, la ubicación staff directa al consejo de administración. Y por otro lado la Auditoría Interna y Operacional (según sea el caso) tendrán también una ubicación staff directa a la gerencia general, por lo tanto, no tiene autoridad lineal sobre las áreas que revisa, sino que ésta estriba en el reconocimiento que de ella tengan las áreas auditadas por el benefi-

cio que obtengan de sus recomendaciones.

Respecto al cumplimiento de sus funciones, debe entenderse que su autoridad consiste en:

- a) Realizar sus funciones sin limitación respecto a la oportunidad y duración.
- b) Tener acceso, sin limitación, a la documentación e información que considere necesaria para el desarrollo de su trabajo.
- c) Entrevistarse con las personas relacionadas con los aspectos sujetos a revisión.

Asimismo la responsabilidad se puede apreciar en los siguientes aspectos:

- a) Cumplimiento eficiente de las revisiones contenidas en los programas periódicos de trabajo.
- b) Emisión de informes. En este caso, la responsabilidad se limita a su contenido, presentación y a revisar la implementación de las sugerencias en ellos expuestas. Corresponde a los funcionarios de las áreas revisadas la responsabilidad de implantar las mejoras o acciones correctivas, tendientes a cumplir con las recomendaciones que se hagan de su conocimiento.
- c) Es responsabilidad de Auditoría Interna mantener, en lo



Así, podrá haber empresas cuyo departamento de Auditoría Interna y Operacional esté formada por una persona y otras que por su magnitud requieran el trabajo de dos o más profesionistas no obstante está, en cualquier tipo de empresa el objetivo de la Auditoría Interna y Operacional siempre será el mismo, o sea asistir a todos los miembros de la gerencia ayudándoles efectivamente a la clasificación de áreas de su responsabilidad prestándoles análisis objetivos, evoluciones, recomendaciones y comentarios pertinentes relativos a las actividades revisadas así.

A continuación nos permitimos señalar las principales funciones del Lic. en Contaduría como Auditor Interno y Operacional.

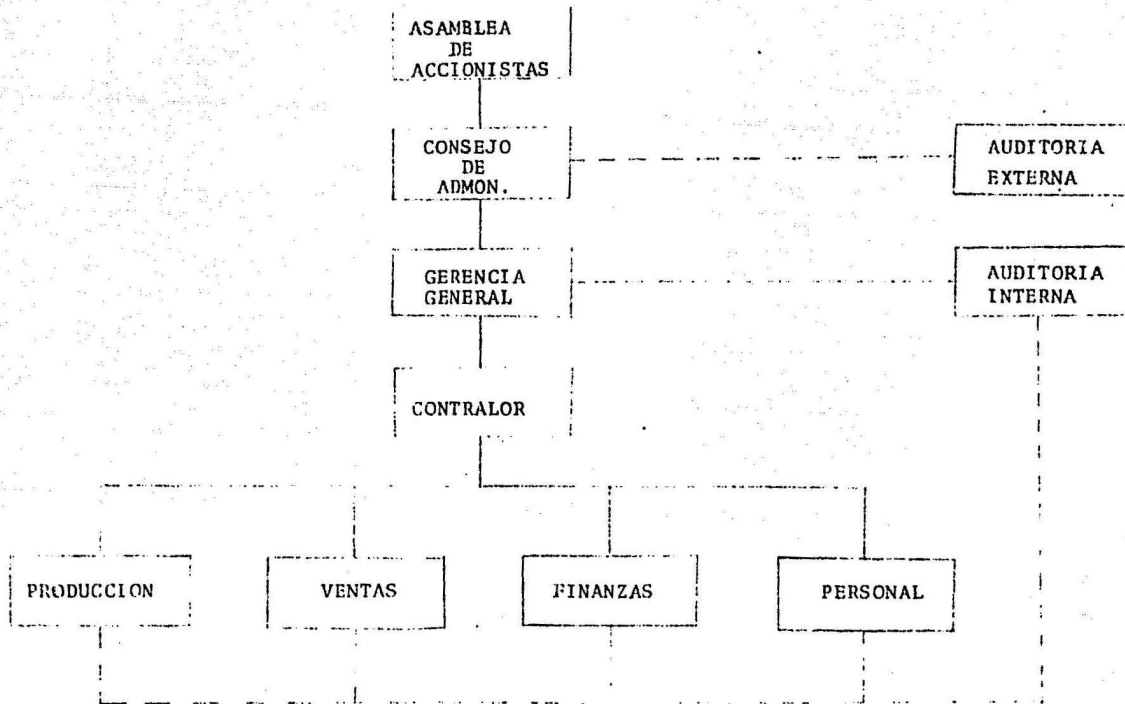
1. Revisar las Operaciones de Producción.
2. Revisar Operaciones Administrativas.
3. Revisar Operaciones Financieras
4. Efectuar examen de funciones de cada departamento evaluando en control interno existente.
5. Efectuar una evaluación de decisiones políticas, planes y procedimientos.

que a ella corresponda, la confidencialidad de la información a que tenga acceso, lo que la obliga a cuidar la adecuada distribución de los informes que elabore.

En cuanto a lo que se refiere a los elementos componentes de la Auditoría Interna y Operacional, se verán afectados por la magnitud y necesidades de cada empresa, por lo que el organigrama puede variar.

En nuestro inicio sea cual sea la característica de la empresa, es necesario que exista el factor humano que encabeza al grupo de auditores, a fin de supervisar el trabajo realizado.

De forma fehaciente y con el criterio que la experiencia da, es indispensable hacer notar la relevancia que implica la Auditoría Interna y la Auditoría Operacional. Que ambas al conjuntar los esfuerzos y resultados se puede concluir la veracidad y utilidad que implica en una organización. Y es preponderante hacer notar que la productividad que se alcanza con la revisión es indispensable para la sobrevivencia y desarrollo de las empresas buscando una mayor eficiencia a un menor costo.



UBICACION DE LA AJDITORIA EN EL ORGANIGRAMA

LA RELACION DE LA AUDITORIA INTERNA CON LA AUDITORIA OPERACIONAL COMO ACTIVIDAD DEL LICENCIADO EN CONTADURIA.

De acuerdo al desarrollo de la Auditoría y el diseño de sus principales procedimientos y programas a fin de evaluar el control interno, se desarrollan primero protegiendo al público y después, cuando se consideró que se deseaba tener confiabilidad en la información contable; más adelante cuando se hizo necesario el mejoramiento en la eficiencia y eficacia de las operaciones de la empresa, haciendo que un ejecutivo formara parte de la función de control, a quien se le denominará "Auditor Interno y Operacional".

En la actualidad la Auditoría Interna y Operacional ha llegado a requerir la calidad profesional del Licenciado en Contaduría Pública.

Aumentando, al igual que la Auditoría Externa, el prestigio de este profesionista, sin embargo, cualquiera que sea el campo que seleccione el Licenciado en Contaduría para prestar sus servicios como profesionista, se verá afectada en su trabajo por la magnitud y de características especiales de la empresa en la cual está prestando sus servicios.

6. Mantener eficaz vigilancia de que las políticas, planes y procedimientos sean seguidos eficazmente por los responsables de área.

El Auditor Interno y Operacional es el analista que investiga el control detallado de cada operación en su misma fuente. Sus análisis y recomendaciones ayudan a todos los niveles de la gerencia para lograr:

- a) Un control efectivo.
- b) Una eficiencia de las Operaciones.
- c) Un aumento de Utilidades.

## **CAPITULO II**

### **2.2. AUDITORIA OPERACIONAL**

2.2.1.

## O B J E T I V O S

Dentro del cúmulo de finalidades que persigue la Auditoría Operacional, podemos decir que uno de los objetivos básicos, es la contribución a la mejor operación económica bajo controles efectivos y promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a las políticas establecidas o mejoras, impuestas por la empresa.

La Auditoría Operacional se debe efectuar en forma regular a fin de poder detectar:

- A) DEFICIENCIAS E IRREGULARIDADES EN LOS SISTEMAS.
- B) APARICION DE NUEVAS TECNICAS.
- C) EVITAR DESPERDICIOS O PERDIDAS.
- D) EVALUAR LA EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES.
- E) ASEGURAR QUE SE CUMPLAN LAS POLITICAS ADECUADAS.
- F) CONFIRMAR QUE LOS METODOS DE OPERACION SEAN SATISFACTORIOS.

La situación y naturaleza que implica la Auditoría Operacional en el desarrollo y en la práctica están vinculadas con los objetivos primarios de la empresa.

En cuanto al objetivo primordial de toda -- empresa se refiere al promover y lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que cotidianamente se desarrollan en todos los niveles de la entidad, y es precisamente la Auditoría Operacional la que solidariza los objetivos que se encaminan a mejorar la productividad en base al Costo-Beneficio, mediante un máximo de beneficios y un mínimo de costos posibles, o bien, con los mismos -- insumos e igual producción, pero con un aprovechamiento más efectivo de la maquinaria, del material, del personal y del tiempo.

Ahora bien el Objetivo General deberá ser realizado en el desarrollo de la Auditoría Operacional, para lo cual se tendrá que valer de recursos y herramientas necesarias que le permitan hacer un análisis de las evaluaciones que en su caso se consideran pertinentes, debido a que uno de los resultados de importancia es el dar un resumen de las observaciones y así mismo de las recomendaciones pertinentes que estarían enfocados con:

- a) Control departamental de sus operaciones en relación con las políticas de la empresa.
- b) Procedimientos establecidos.
- c) Interrelación departamental.

Sería innumerable poder identificar todo el cúmulo de objetivos que se pudiesen determinar en cada empresa en



particular debido a la gran diversificación de organizaciones donde puede ser aplicada la AUDITORIA OPERACIONAL. Pero es menester indicar que toda empresa espera un servicio integral y la solución de problemas que se darán en base:

A] SERVICIO DE PROTECCION.

- Corrección y Oportunidad en la información Contable y Financiera.
- Protección de los bienes y valores contra cualquier tipo de riesgo o pérdida.

B] PROMOCION DE EFICIENCIA.

- Revisión de los instrumentos adecuados para desarrollar las funciones que requieran esmero y eficacia en resultados.

C] INCREMENTO DE UTILIDAD.

- Fortalecer el control sobre el uso de los recursos de la empresa.
- Productividad por medio del Costo-Beneficio.

Es importante enfatizar que los Objetivos Básicos de la AUDITORIA OPERACIONAL, es la contribución Económica bajo controles efectivos y la promoción de la eficiencia que requieran las actividades, así como la adhesión a las políticas establecidas y necesarias que requiera la empresa.

Entre los objetivos que se persiguen se pueden mencionar los siguientes:

- 1.- En semejanza a la AUDITORIA INTERNA, la Operacional promueve la eficiencia de todas las operaciones que se efectúan en la empresa, mediante la revisión de políticas, procedimientos, métodos, trámites, rutinas.
- 2.- Establece controles operativos, es decir a fin de guiar o restringir las funciones de la empresa en el momento oportuno, implantando nuevas técnicas y métodos de trabajo.
- 3.- Ayuda a la Administración a lograr el mejoramiento general de todos los niveles dentro de la empresa, abasteciendo de información clara, precisa y oportuna, con el propósito de que se entere del funcionamiento de los distintos departamentos que integran la empresa.
- 4.- Los informes, producto del trabajo de Auditoría Operacional sirven de ayuda a los directivos en la toma de decisiones, ya que en ellos se indican las sugerencias para corregir las fallas detectadas, o bien para promover aquellas situaciones que se juzge posible de mejorar, así como también:

- A) DESAJUSTES EN LA ORGANIZACION.
- B) DESVIACION EN LA POLITICAS .
- C) FALTA DE PLANEACION.
- D) DEFICIENTE EMPLEO EN LA MAQUINARIA Y EQUIPO.
- E) FALTA DE CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO.
- F) CANALES DE INFORMACION INADECUADOS.
- G) INFORMES POCO CONFIABLES.
- H) DESVIACION EN LA ESTRUCTURA FINANCIERA.
- I) DEFICIENCIA O IRREGULARIDADES EN EL SISTEMA.
- J) CONFIRMA QUE LOS METODOS DE OPERACION SEAN SATISFACTORIOS,  
A LA NECESIDAD DE LA EMPRESA.

Para no dejar duda en el propósito de este capítulo se consideró hablar de la importancia y características de la Auditoría Operacional.

### 2.2.2.

#### IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

La importancia de la Auditoría Operacional radica principalmente en que, a través de ella, se pueden hacer confrontaciones periódicas de la planeación, organización, dirección y control de una empresa, con lo que podría llamarse el prototipo de una operación de éxito, ya que revisa el pasado, el presente y futuro.

Dentro de las áreas cubiertas por la empresa, son revisadas para determinar si están lográndose los máximos resultados, esfuerzos, pero debe tenerse en cuenta que el practicarse una Auditoría Operacional será indispensable contar con manuales de organización y procedimientos, para detectar el flujo de los diagramas y organigramas de la empresa. Y en caso de que se carezca de manuales, el estudio deberá preponderantemente establecer los lineamientos de los manuales de organización y procedimientos de las áreas a revisión.

Se podrían mencionar numerosos aspectos de importancia, de Auditoría Operacional, pero basta indicar los más trascendentales:

- a) Se requiere de conocimientos y experiencias que den profundidad especial en cada caso.
- b) Presenta dificultades distintas a las propias del examen de estados financieros, ya que estos son un medio.
- c) Debe ser objeto de consideraciones al tipo de empresa, debido a los diferentes conocimientos técnicos, que requiera en su caso.

En cuanto al aspecto de ejecución la Auditoría Operacional se basa en que, se puede hacer comparaciones y evaluaciones, las cuales pueden ser por profesionales propios de la misma empresa ya que conocen los sistemas, políticas, métodos que se utilizan y por consiguiente se les permite una evaluación con más profundidad.

Ahora bien, cabe mencionar que, según las cualidades que prevalezcan en las distintas circunstancias de cada empresa, se tendrá que cuantificar la posibilidad de que exista una Auditoría Operacional, por parte de profesionales ajenos a la empresa, los cuales deberán tener, además, de los conocimientos y experiencia, una asesoría en los puntos medulares que toda empresa tiene, como por ejemplo los sistemas de producción, ya que si hablamos del Lic. en

Contaduría como Auditores Operacionales que son justamente los más viables para desempeñar esta actividad, es justo reconocer que, independientemente de su completa - preparación es imposible que abarque todas las ramas que se desarrollan en las empresas.

Es por eso que al citar este ejemplo, como - otros que se pudieran dar, podemos observar que la colaboración que otros profesionales o técnicos suelen proporcionar es fundamental para la realización de los objetivos trazados en la Auditoría Operacional.

Es notorio que en la actualidad los constantes cambios de funcionarios, empresarios, tecnología, disposiciones legales, etc. son de gran importancia en toda la empresa y es aquí cuando la Auditoría Operacional debe dar las recomendaciones que deben ser incorporadas en los resultados para dejar actualizada a la entidad en cuestión, así como los elementos para dirigir adecuadamente - las funciones.

### 2.2.3. C A R A C T E R I S T I C A S

Los trabajos a realizar por el Auditor, --- deberán estar basados en un plan, tomando en cuenta las distintas características particulares que tenga la - empresa, ya que la forma de obtener la información necesaria para el desarrollo de la actividad es básica para adquirir un conocimiento más sólido que ayude a sostener los resultados del Auditor Operacional, dentro de las - características que se pueden presentar son:

- 1] DE OPERACION
- 2] CONDICIONES JURIDICAS
- 3] SISTEMAS DE CONTROL

En relación a la primera debemos decir que la naturaleza de las operaciones que la empresa realiza -- pueden variar los procedimientos de Auditoría aplicables, pues es diferente la actividad de una empresa dedicada a la compra-venta, que una dedicada a la producción.

En cuanto a las condiciones o características jurídicas de una empresa, éstas se refieren a los elementos legales que formen su personalidad ya que en éstos se basa su forma de constitución.

Por lo que respecta a los sistemas de control, se refiere principalmente a las políticas y procedimientos con que cuenta la organización.

Para ejemplificar las caracterfsticas de la AUDITORIA OPERACIONAL, se mencionan las siguientes.

- TIENEN UNA METODOLOGIA PROPIA Y EXCLUSIVA
- QUE LA AUDITORIA APORTA OBJETIVOS ESPECIFICOS
- EL PROFESIONAL QUE LA LLEVE A CABO PUEDE SER EXTERNO O INTERNO A LA ENTIDAD.
- UTILIZA LOS ESTADOS FINANCIEROS COMO UN MEDIO Y NO COMO UN FIN.
- PROMUEVE LA EFICIENCIA DE OPERACION
- ES AUDITORIA NO MUNERICA
- SE REALIZA EN FORMA DETALLADA
- ESTUDIA Y EVALUA EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
- SE REALIZA EN COORDINACION CON ESPECIALISTAS DE OTRAS DISCIPLINAS. (ES INTERDICIPLINARIA).



El principio de toda labor de AUDITORIA OPERACIONAL, tendrá que abocarse a la tarea de esclarecer cuáles son o deberán ser las áreas sujetas a revisión, es decir, cuáles son los campos de acción sobre las cuales va a sustentar su trabajo de investigación, corrección, y tal vez lo más probable la innovación y el cambio, todo esto de acuerdo a la importancia que revistan las áreas dentro de la empresa.

De las principales razones por las cuales se lleva a cabo una AUDITORIA OPERACIONAL, es el saber si la empresa está operando eficientemente y con un mínimo costo, esto trae consigo, que entre las muchas sugerencias que el Auditor Operacional aporte a la Dirección de la empresa esté el corregir, el innovar y a la vez que se practiquen los cambios que se hagan necesarios para la obtención de los fines que persigue la empresa.

Ya que lo cierto es que el cambio y la innovación es el factor dominante que caracteriza esta época, por lo tanto, las empresas de cualquier rama o área operativa tienen el deber de estar al día de los requerimientos que el mercado, los clientes, las formas de manufacturas, los sistemas de información, etc., que impliquen estar en competitividad con empresas de su ramo.

Para esto, es bien importante la Planeación de la Auditoría, para dirigirla hacia las áreas vitales de la empresa.

El conocer la empresa es primordial para trabajos de este tipo, así que la mejor forma para que se familiarice el Auditor Operacional es que se practique una revisión preliminar para poder establecer:

- EL ALCANCE DE LA AUDITORIA
- OBJETIVOS DE LA AUDITORIA
- ENFOQUE DE LA AUDITORIA
- PERSONAL QUE LA REALIZARA

Evaluar las actividades generales y específicas de la Compañía es deber del Auditor Operacional. Las actividades generales no conocen límites organizacionales, en cuanto que las actividades específicas se centran en unidades individuales de la organización.

Debido a la relación que existe entre dichas actividades, son inseparables, toda vez que las actividades específicas tienen ingerencia en el curso de acción de la compañía en general.

Partiendo de esta base el inicio del examen tendrá que ser el definir, en encontrar el objetivo particular del -

área a revisar, sin olvidar que integra un todo dentro de la operación del negocio analizando por consiguiente la forma como ayuda al logro de los objetivos en forma eficiente.

A continuación, siguiendo un orden, se determinará si el objetivo particular de cada área se está logrando con la eficiencia y efectividad requerida. Como consecuencia lógica se tendrá que realizar una exhaustiva y consciente revisión de:

- POLITICAS
- PROCEDIMIENTOS
- PRACTICAS
- CONTROL INTERNO
- PERSONAL Y ORGANIZACION
- PLANES DE OPERACION
- ESTANDARES
- RELACIONES ENTRE DEPARTAMENTOS, ETC.

### COMPRAS

Es factible saber que en cierto modo las operaciones comerciales empiezan con la procuración de materiales, abastecimientos y servicios para lograr la manufactura del producto y su venta, en el caso de empresas de servicios, el adecuado otorgamiento de los mismos. Por lo que las compras se pueden constituir como factor crucial y preponde-

rante en las ganancias.

La importancia de las compras podría ser comparable a la de las ventas desde el punto de vista de que si el comprador consigue ahorrarle a la compañía un porcentaje en la compra de los materiales o artículos para la producción podría ser tanto como el porcentaje de --- margen de utilidad que el vendedor obtiene por la venta de un artículo de la producción terminada.

Definitivamente la revisión que tiene que hacer el Auditor de Operaciones respecto a los procedimientos de Control tendientes a proporcionar una seguridad razonable sobre distintos aspectos, esto debe ser de los objetivos principales, tales aspectos son:

- 1) QUE LAS COMPRAS SE EFECTUEN EN EL MOMENTO OPORTUNO
- 2) QUE SE EFECTUEN EN LAS CONDICIONES MAS FAVORABLES --  
PARA LA EMPRESA EN CUANTO A PRECIO, CALIDAD, PAGO, ETC.
- 3) QUE EL ENVIO DE LAS MERCANCIAS ADQUIRIDAS SE REALICE  
POR LOS MEDIOS Y LAS RUTAS MAS ADECUADAS PARA LA --  
EMPRESA.
- 4) QUE LA MERCANCIA SEA RECIBIDA EN CONDICIONES FAVORA -  
BLES EN CUANTO AL ESTADO FISICO Y OPORTUNIDAD.
- 5) QUE LA LIQUIDADCION DE LAS COMPRAS SE HAGAN SOBRE LA  
BASE DE QUE LAS MERCANCIAS SE HAN RECIBIDO DE CONFOR-  
MIDAD CON LOS TERMINOS PACTADOS.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL  
DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

Un punto clave para iniciar la Auditoría Operacional a esta actividad de la empresa, es definir las responsabilidades de la función de compras. Resulta difícil o - punto menos que imposible que el departamento o persona - - (ejecutivo) de compras, se encargue de todas las adquisiciones de la empresa; por lo tanto, partiendo de esta observación hay que identificar qué artículos son adquiridos por - este departamento y cuáles son comprados en forma directa - por el departamento que hace uso de ellos, con lo que las - responsabilidades se delimitan y se evitan duplicidades que van en detrimento de la economía de la empresa.

Como ya hemos dicho, una de las funciones primordiales de este departamento consiste en que los elementos necesarios para la operación de la empresa sean proporcionados a ésta, en las condiciones adecuadas y más ventajosas posibles. De tal forma que las responsabilidades de este departamento son de suma importancia para la consecución de tal objetivo; a continuación enumeramos algunas de ellas:

- SEGURIDAD CON RESPECTO A LA AUTORIZACION DE COMPRA.
- OBTENCION DE COTIZACIONES Y SELECCION DEL PROVEEDOR.
- ELABORACION DEL PEDIDO.

- ESPECIFICACION DEL MEDIO Y RUTA DE EMBARQUE DE LA MERCANCIA.
- VIGILANCIA DEL ENVIO DE LA MERCANCIA
- ESPECIFICACION DE LA FORMA EN QUE SE PAGARA LA MERCANCIA.
- MENTENIMIENTO DE REGISTROS DE LAS FACTURAS DE LOS VENDEDORES.

. POLITICAS DE LA EMPRESA EN CUANTO A COMPRAS

Se puede decir que una buena compra es cuando los esfuerzos dirigidos a la adquisición de un artículo, cantidad y calidad necesarias son obtenidos en forma adecuada y a tiempo; aunque verdaderamente la única medida para una buena compra se refleja en las utilidades de la empresa; razón por la cual las políticas de la empresa podría ser:

- UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN EL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.
- ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD EN LAS COMPRAS.
- PLAN DE DELEGACION DE AUTORIDAD PARA EFECTUAR LAS --- COMPRAS
- ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES Y SUS LIMITACIONES.

De acuerdo con lo anterior se procede a la tarea de seleccionar, ya dentro del trabajo práctico de Auditoría Operacional, de prueba o muestras suficientes que sirven a la Auditoría. En base a esto y por medio del examen se podrá -

dilucidar si las órdenes de compra representan en forma adecuada el porcentaje requerido en producción o en -- ventas según el caso de la empresa.

Los elementos deben satisfacer en forma objetiva al Auditor que los estudiará de manera suficiente. El examen será relativo a un período determinado sin - importar que clase de compra se realizó. Será efectuado sobre órdenes de compra que presenten ciertos requisitos que serán seleccionados especialmente, tales como:

- 1.- COMPRAS HECHAS POR CADA UNO DE LOS COMPRADORES EN EL CASO DE QUE HAYA VARIAS
- 2.- REQUISIONES FORMULADAS POR CADA DEPARTAMENTO DE OPERACION IMPORTANTE EN EL NEGOCIO.
- 3.- COMPRAS DE URGENCIA U ORDENES DE COMPRA, CONFIRMANDO LA ENTREGA.
- 4.- ORDENES DE COMPRA DEL MISMO PRODUCTO, DIVIDIDOS --- ENTRE VARIOS PROVEEDORES.
- 5.- ORDENES DE COMPRA EN QUE SE SOLICITO EL MATERIAL AL PROVEEDOR QUE NO COTIZO EL PRECIO MAS BAJO.
- 6.- ORDENES DE COMPRA DE IMPORTANCION.
- 7.- ORDENES DE COMPRA DE ACTIVO FIJO.

### I N V E N T A R I O S

En relación a los Inventarios podemos señalar que - existen dos tipos de problemas que se presentan en esta - función, que son:

- EXCESO DE INVENTARIO O
- LA FALTA DE INVENTARIO

En el primer caso las consecuencias son negativas porque se invierte dinero de más en conservar, mantener y mover dicho inventario que no es necesario para la empresa. En el segundo caso lo nocivo de las consecuencias consiste en que no existe inventario suficiente para satisfacer las necesidades de la empresa, acarreando como consecuencia la adquisición de la materia a mayor precio y el desperdicio en la capacidad de almacenaje en la compañía.

Lo anterior nos hace subrayar que los objetivos de esta revisión deben de dar pruebas palpables que los procedimientos nos pueden asegurar o están diseñados para aportar una seguridad razonable con respecto a los siguientes puntos:

Describir o graficar el flujo de todos los materiales y documentos en el sistema y la interconexión y amarre con todos los sistemas. Los documentos deben incluir requisiciones de materiales, órdenes de compra, reportes de Producción, recepción, facturas por flete, salidas de almacén, facturas de ventas, traslados internos, devoluciones, autorizaciones de disponibilidad de artículos obsoletos, informes de Inventarios - -



deteriorados o con poco movimiento, facturas de compra, además de otros que consideramos pueden ser pasados por alto.

#### EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

- 1.- Determinar que todos los artículos comprados sean entregados físicamente al almacén o bodegas. Reportando el control existente sobre la recepción de materiales.
- 2.- Verificar que cuando se hagan entregas de Inventarios, sean complementando con cargo a órdenes de trabajo, dentro de costos o cuenta de clientes.
- 3.- Verificar que las requisiciones llevan la autorización necesaria y el control que lleva el proveedor de la autorización.
- 4.- Determinar que todas las entregas sean controladas a través del uso de documentos pre-foliados, requisiciones o notas de venta, por registro mecanizado o algún otro dispositivo consistente.
- 5.- Determinar el control existente en el caso de órdenes recibidas o enviadas por teléfono.
- 6.- Verificar y analizar los procedimientos que proporcionen seguridad contra la alteración de requisiciones, notas de venta y registros, por parte de las personas que tengan acceso a los inventarios.

- 7.- Asegurarse que los registros de los inventarios son llevados por personas diferentes a los que llevan el manejo y custodia de los mismos. En otras palabras los empleados a cargo de los registros no deben tener acceso al almacén.
- 8.- Determinar y comprobar los límites de aprobación y autorización y hacer las pruebas necesarias para ver su consistencia.

#### EVALUACION DEL SISTEMA DE EFICIENCIA

- Ver si la información de los documentos fuente, es suficiente y están diseñados en forma que su procesamiento sea debido.
- Si hay posibilidades de eliminar documentos o registros sin desviarse de los objetivos del control interno.
- Ver que cada documento deja rastro necesario y afectación de registro.
- Investigar los retrasos entre la incurrencia de las transacciones y ver que esto provoca -- situaciones falsas.
- Determinar si hay un procedimiento seguro y -- eficiente para dar de baja o de alta en inventarios por situaciones especiales.

REVISION DFL CONTROL DE MATERIALES OBSOLETOS

- A] Determinar la política de la Compañía con respecto a artículos sin movimiento, con poco movimiento y obsoletos.
- B] Verificar que se hagan requisiones periódicas en todas las categorías de Inventarios basados en la antigüedad en existencias de los artículos o la fecha de su último movimiento y si los períodos de revisión son adecuados.
- C] Hacer una muestra de los artículos en existencia para determinar la causa y si deben estar en ese reporte.
  
- I] ¿Se reemplazó ese artículo por un modelo nuevo o por uno diferente , está obsoleto?
- II] ¿Hay un exceso de esos artículos en el almacén?. Se ~~debió~~ debió de haber tomado alguna medida para deshacerse de ellos en su oportunidad. Hay que considerar estos hechos al evaluar los procedimientos de determinación de las cantidades de compra.
- III] ¿Debe de darse de baja el inventario sin movimiento?
- IV] Revisar la lista del inventario sin movimiento de la toma física del mismo e investigar las discrepancias.

## PRODUCCION

Es indiscutible que el factor preponderante en la obtención de utilidades, por lo que toca a Empresas que se dedican a la manufacturación de algún producto o muchos productos es: la conjugación de una adecuada dirección de los abastecimientos de materiales y la mano de obra o el buen manejo de la maquinaria lo que reditúa en el producto que a su vez beneficiará a la Empresa con un porcentaje de utilidad.

En el caso de las Empresas que prestan servicios, el adecuado suministro de los mismos se traduce en el factor productivo que genera la utilidad.

Por lo tanto, la investigación y evaluación de los procedimientos de control de proceso productivo deberán arrojar en sus resultados la seguridad y confianza con respecto a:

- A) Que la producción se desarrolle de acuerdo con los planes de la Empresa, que se hayan considerado todos los elementos que intervinieron en la producción, como son: capacidad de almacenamiento, capacidad de producción, demanda que se tenga del producto, disponibilidad de materias primas, etc.
- B) Que el abastecimiento, consumo y tráfico de materias primas y productos elaborados cuenten con los adecuados medios de control tendientes a evitar desperdicios y fugas.

C) Que exista un método de registro adecuado para el control del costo de producción.

El auditor de operaciones tendrá que investigar muchos factores entre los cuales se puede enumerar:

- Programación de la Producción
- Que la materia prima utilizada que se haya sacado del inventario sea igual que la que se carga al proceso.
- Pronóstico a corto y a largo plazo.
- Que la mano de obra utilizada sea la que esté considerada dentro de los estándares de producción.
- Determinación del tamaño económico de los lotes de fabricación.
- Planificación y control de operaciones desempeñadas en todas las piezas, subensamblajes y ensamblajes.
- Que la producción terminada sea igual a la planeada en el día, semana o período de producción.
- Carga y programación de las máquinas.
- Planificación y adiestramiento de la mano de obra.
- Que las mermas de la producción sean las que estén consideradas y que el material de desperdicio sea utilizada en forma más adecuada.
- Planificación del equipo e instalación.
- Almacenamiento de materias primas.

- Control de almacén y de existencias de productos acabados.

Es importante remarcar la actuación del Supervisor de Producción ya que muchas de sus funciones están relacionadas con los puntos anteriores; como por ejemplo podemos decir:

- Poner especial atención con las desviaciones de cada Departamento productivo, que cuando existan no rebasen los límites previstos, ya sea de horas trabajadas, material usado en la producción o material comprado, por citar algunos casos.

Así como también es responsabilidad suya, la materia utilizada, los materiales de empaque necesarios para la producción terminada, de que dicha producción sea trasladada a la bodega de artículos terminados, etc.

También se encargará de aclarar a la Gerencia casos fortuitos o que no sean previstos como pudiera ser que se hubiese tenido que utilizar mano de obra extra que no había sido planeada, a la vez de encargarse de que el mantenimiento de la maquinaria no interfiera con alguna política de producción.

## V E N T A S

Definitivamente no se puede pensar en la sobrevivencia de una empresa comercial, si la desligamos de la idea de la obtención de ganancias, cuestión que va a desembocar al funcionamiento de ventas, decisivo para la consecución de lo antes mencionado. Más la función de ventas no es la sencilla acción de poner el producto en manos de la gente y que está en disposición de pagar un precio más alto que el costo de manufactura de dicho producto. Razón que nos obliga a comprender que la función de ventas se ve soportada por una serie de actividades que desembocan en poner al mercado determinado producto; dichas actividades se denominan "MERCADOTECNIA".

Clasificamos en tres actividades la Mercadotecnia:

- 1) Descubrir los requisitos de los clientes y traducirlos en características de producto (Análisis de Ventas , = Investigación de Mercado y enlace de Ingeniería).
- 2) Hacer contacto con clientes potenciales, así como conseguir pedidos (Promoción de Ventas y Adiestramiento en Ventas).
- 3) Cerciorarse que el producto llega a manos del cliente en la forma prometida (Seguimiento y Agilización de la venta).

Ahora bien, dentro del examen de la AUDITORIA OPERACIONAL, es conveniente delimitar la autoridad y dependencia de esta área con respecto a las demás que conforman a la empresa, y así poder tener una perspectiva más completa acerca de quien realizará la Auditoría, responsabilidad que debe recaer, por ser el cuerpo más adecuado, en el Departamento de Auditoría Interna, en su caso.

Este trabajo se facilitará teniendo un conocimiento amplio y acertado de las operaciones de este Departamento. Cuando no se cuenta con este conocimiento lo más conveniente es que se haga un examen para allegar se los elementos de juicio suficientes para analizar situaciones como:

- 1) Que los pedidos de los clientes se tramiten adecuadamente sobre todo en cuanto a oportunidad y autorización.
- 2) Que las mercancías salidas de la empresa queden debidamente amparadas, por documentos autorizados de los cuales tendrá que desprender la información para la facturación de la mercancía salida.
- 3) Que el registro contable de las ventas sea oportuno, es decir que el día en que salga la mercancía sea facturada y afectada contablemente.



- 4) Que los precios, descuentos, bonificaciones y demás condiciones en las que se pacte la venta estén de acuerdo con las políticas generales establecidas al respecto.
- 5) Que las devoluciones de mercancías sean lógicas y que las mismas vengas en buen estado. Además se hará una selección de facturas que se deberán comparar con las órdenes de embarque respectivas.

De las facturas seleccionadas se harán las siguientes pruebas:

- I) Comparar los precios unitarios, descuentos y condiciones de venta con las listas autorizadas.
- II) Cotejar el importe de las facturas con los cargos al auxiliar de clientes.
- III) Comprobar los cálculos aritméticos.
- IV) Cotejar los importes de Ventas y Costos de Ventas con las pólizas que fueron contabilizadas a través del auxiliar de ventas.

## N O M I N A S

La diversidad y gama de actividades y áreas que encontramos amalgamadas dentro de la empresa son muy grandes y variadas, por tal motivo y ante la imposibilidad de analizarlas desde el punto de vista AUDITORIA OPERACIONAL, veremos las que a nuestro juicio pueden ser revestidas de importancia

mayor, sin que esto quiera decir que las demás no lo son.

En consecuencia, analizaremos el departamento de Nóminas, debido a que es un egreso de suma importancia para la empresa, esta Investigación se hará con respecto de:

- 1] Existen Políticas por escrito de:
  - a] Cambios de Personal
  - b] Cambios de Sueldo
  - c] Descuentos de Nóminas.
- 2] Que se conserven los archivos del personal de tal forma que no sean accesibles a personas que:
  - a] Preparen Nóminas
  - b] Paguen Nóminas.
- 3] Que los archivos del personal muestren:
  - a] Registro Federal de Causantes
  - b] Avisos de Inscripción y bajas del IMSS
  - c] Avisos de cambiso de grupo del IMSS.
  - d] Puesto que desempeña la persona
  - e] Solicitud de empleo
  - f] Contrato de trabajo
  - g] Firma
- 4] Existen controles de tiempo adecuados, tales como:
  - a] Reloj checador
  - b] Relaciones firmadas de personal, etc.

- 5] Se preparan en base en los controles de tiempo las Nóminas de Sueldos.
- 6] Con relación al tiempo extra;
  - a] Que la persona que trabaje tiempo extra esté autorizada a ello.
  - b] Determinar a la persona (Funcionario) que autorizó el tiempo extra.
- 7] Que las Nóminas sean pagadas en efectivo.
- 8] Respecto a los sueldos no reclamados:
  - a] Que queden en poder de quien los paga por un tiempo determinado y razonable, o bien que sean depositados.
  - b] Comunicar por escrito los nombres e importes no reclamados.
- 9] Examinar la distribución Contable de la Nómina -- por medio de un empleado distinto al que los prepara.
- 10] Las Nóminas deberán contener:
  - a] Nombre del Patrón
  - b] Lapso de tiempo que cubre la Nómina
  - c] Nombre de todos los empleados
  - d] Indicar el número de días por los cuales devenga el sueldo.
  - e] Debe indicar el monto de la deducción por concepto de retención de I.S.R.
  - f] Indicar el monto de la deducción por Seguro Social.
  - g] Número de expediente de cada empleado.

Lo anterior apoyado en exámenes y comparaciones periódicas entre el total de registros individuales de percepción y los registros contables por gastos sobre -- sueldos.

### INVERSION EN ACTIVOS

Otra área sobre la cual la AUDITORIA OPERA - CIONAL actúa, es la adquisición de activos ya que ésta va en relación a la funcionabilidad y utilidad que esta inver - sión le puede redituar a la empresa, de otra forma se puede constituir como una salida innecesaria de dinero para la - empresa.

Por otra parte, el examen de la AUDITORIA --- OPERACIONAL que se realiza con respecto a esta área se sustentará en el control interno existente en la empresa, haciendo consideraciones como:

- a) Que las inversiones en Activos Fijos estén apoyados en estudios económicos y financieros que justifiquen la -- Inversión en función de su costo y el rendimiento que se espere obtener de la misma.
- b) Que las adquisiciones, construcciones, etc. se realicen en las condiciones más favorables para la empresa y éstas se hagan en forma oportuna y adecuada.
- c) Que existen medios adecuados para el control físico de las Inversiones realizadas.
- d) Que las políticas relativas a la capitalización -----

de partidas en el Activo Fijo, Gastos de Mantenimiento y otros estén bien definidos; así como también el - cálculo de amortización y depreciación.

e] Ver que dichas inversiones cuenten con el siguiente control:

- 1) Autorización de adquisición y su relación al presupuesto capital.
- 2) Necesidad de adquisición.
- 3) Justificación económica.

f] Que se determine un contrato para efectuar la construcción.

g] Si la construcción va a ser por personal propio, que al término de la obra se haya conseguido:

- 1) Un ahorro con respecto a las inversiones originales.
- 2) Que en las inversiones adicionales en las obras se recupere su costo.
- 3) Reporte de avance de obras.
- 4) Que se responsabiliza a un Ingeniero o a una persona apropiada para hacerse cargo de la obra.
- 5) Que las obras que ya estén terminadas estén capitalizadas.
- 6) Analizar que tipo de obra fue para así poder determinar el monto de la depuración.
- 7) Si las obras corresponden a gastos afectarlos en el período contable en que se efectuaron.

## I M P U E S T O S

Tocante al área de impuestos se constituyó como renglón importante a investigar debido a que es otro egreso fuerte que tiene que encarar cualquier tipo de empresa comercial por lo que la evaluación se hará acerca de:

- 1.- Revisar si los cálculos son hechos por persona aparte de lo que elabora las declaraciones antes que sean pagadas.
- 2.- Si se llevan expedientes especiales para controlar los comprobantes de pago (copia de las declaraciones).
- 3.- Si se entregan tanto el impuesto como las retenciones - antes de la fecha límite para la presentación, con el ob jeto de que no haya recargos, sanciones y gastos de ejecución.
- 4.- Ver que los cheques sean extendidos a favor de la Tesorería de la Federación, la Secretaría de Hacienda o a la institución que corresponda el impuesto.

### EN CUANTO A RETENCIONES

- A) Solicitar copia de las declaraciones por el período seleccionado en la revisión a los sueldos.

B) Con base en las Nóminas, las cuales deben contener los datos de percepción y descuentos (Impuesto sobre productos de trabajo), practicar pruebas selectivas a varios empleados acerca del correcto cálculo de dicho impuesto.

C) Comparar el total de los descuentos por impuestos sobre productos del trabajo por el período seleccionado y compararlo con el importe enterado según la declaración.

#### IMPUESTO AL VALOR AGRAGADO.

1) Solicitar las 6 declaraciones del ejercicio que se revisó.

2) En base a las declaraciones se tendrá que elaborar una cédula que contenga.

a) Ingresos totales percibidos

b) Ingresos grabados

c) Ingresos exento

d) Deducciones hechas

e) Tasa aplicable

3) Efectuar la conciliación entre ingresos contabilizados y los declarados para efectos del impuesto correspondiente.

4) Si procede preparar declaración complementaria.

IMPUESTO SOBRE LA RENTA.

- A) Se deberán pedir copias de la carátula de la declaración del ejercicio anterior.
- B) Analizar la cuenta de anticipados.
- C) Verificar el cálculo de los anticipos.
- D) Verificar el cálculo del impuesto de la declaración anual.
- E) En caso de que proceda, elaborar declaración complementaria.



#### 2.2.5. QUIEN PUEDE REALIZARLA

La importancia y relevancia del trabajo de AUDITORIA OPERACIONAL, radica también en saber quien o quienes pueden desarrollar esta modalidad de AUDITORIA, situación que nos lleva a la conclusión de que este servicio nos lo pueden proporcionar tanto elementos internos como elementos externos, ambos debiendo revestir las características técnicas y personales -- adecuadas y necesarias.

El personal de fuera o externo puede ser del área de consultoría y en forma adicional deberá contar con conocimientos especializados en el área Operacional y es conveniente aún cuando no indispensable, que tenga conocimientos de Contaduría Pública o Administración de Empresas. En cuanto al personal interno, ésta está en relación directamente proporcional a la magnitud de la organización y de las características de su estructura, ya que en un momento dado dependiendo de las proporciones y características citadas anteriormente, se puede llegar a tener un departamento especializado.

Por otro lado, cualquier persona con capacidad suficiente, preparación académica y profesional, conocimientos profundos y extensos, así como con experiencia podrá llevar a cabo este complejo y arduo trabajo.

Ahondando en lo expuesto, para su desarrollo la gente indicada dentro de la empresa puede ser:

- El departamento de Auditoría Interna o los Auditores Internos.
- El Contralor, sus ayudantes o asistentes
- Un comité de Investigación y Desarrollo.
- El departamento de Ingeniería Industrial.

Cabe señalar que la AUDITORIA OPERACIONAL pierde toda solidez, valor y efectividad al carecer de independencia en su trabajo, factor que nos conduce a dilucidar la importancia de la actuación de los Auditores en su relación con el personal y remarcar su posición en la organización de la empresa; es decir que la posición que el Auditor deberá adoptar, le permitirá expresar fría y enérgicamente su opinión de acuerdo a la exigencia del problema o lo crítico de la situación redundando en la independencia deseada y en el propósito de servicio óptimo y útil a la Administración de la empresa.

En forma independiente existen personas que pueden desempeñar esta función, todas ellas con una preparación profesional, que conformen el personal externo que se aboca a dicha tarea, ellos son:

- LIC. en Contaduría Pública
- LIC. en Administración de Empresas
- Ingeniero Industrial

De los profesionistas mencionados el que a nuestro parecer es el más señalado a realizar o mejor expresado a practicar la AUDITORIA OPERACIONAL por sus características y conformación profesional, tanto por la gama de actividades dentro de la empresa, así como por su relación con los controles administrativos es el LIC. en Contaduría Pública.

Nos referimos de esta manera a tal profesionista debido a que tiene los conocimientos necesarios, para saber cuando comienza una operación, cuando se registra y en que forma se obtiene un dato para realizar una información además dictaminando los estados Financieros, se da cuenta de los problemas de la empresa.

De tal manera es el LIC. en Contaduría Pública donde se podrá conjugar la persona más adecuada para la realización de este tipo de Auditoría; toda vez que al pertenecer al personal de la empresa ayudaría en el enriquecimiento de los recursos tanto humanos, -- como materiales, mismos que conjuntados reditan en las operaciones, las cuales va a evaluar y no sólo eso, sino designar los procedimientos más adecuados y en su caso sugerir las medidas de corrección más atinadas a la ---

## GERENCIA.

El LIC. en Contaduría independiente, tendría que hacer un trabajo laborioso y profundo por lo que -- respecta a sus investigaciones y observaciones, lo que representa en cierto modo una desventaja.

A groso modo podemos mostrar el perfil del Auditor Operacional con las siguientes características:

### I) PERSONALES:

A) Debe ser líder, para saber manejar el personal a su cargo y encaminar dicho personal a la consecución de un mejor trabajo, distribuyendo los esfuerzos con el --- menor desperdicio.

B) Tener preparación Técnica y práctica; esto nos da como consecuencia el conocimiento necesario para la re - solución de los problemas en base a la elección de la alternativa más adecuada.

C) Debe ser estudioso y con un espíritu de Investigación; para que en un momento dado sepa buscar los recursos y conocimientos que le van a servir de repaldo -- cuando se encuentre ante situaciones y problemas para él desconocidos.

D) Sensibilidad y diplomacia; teniendo el tacto y la manera adecuada para saber ganarse al personal, para que este tenga la mejor disposición posible y colaboren en la realización de este tipo de trabajo y en la adopción de

los medios correctivos que sugiera.

E) Debe ser creativo; para buscar nuevos caminos nuevas alternativas para la optimización y mejoramiento de las operaciones saliendo en ciertos momentos de las soluciones tradicionales que puede reducir su campo de acción.

F) Tener sentido común; para tener un criterio amplio y no obsecarse tanto en ver las cosas desde un punto de vista, así como en revestir las situaciones de la importancia justa.

## II) PROFESIONALES:

A) Título Profesional, respaldar sus conocimientos con una preparación académica profesional y adecuada para hacer su trabajo confiable.

B) Guardar secreto profesional; guardar cierta --posición de reserva respecto a información o a hechos --relacionados con la empresa que ameriten esta postura.

C) Debe estar actualizado; es imprescindible en toda profesión, estar actualizado, y ésta no es la ----excepción, para estar al tanto de las nuevas técnicas procedimientos y demás innovaciones inherentes a esta profesión y al trabajo que se esta realizando.

D) Debe tener ética profesional; toda profesión debe salvaguardar los valores de la misma, como es la hones--tidad, la sinceridad y justicia referentes a los asuntos

sobre los que trata, con una imparcialidad a toda prueba, cualidades que representan a esta característica

E) Debe tener capacidad de autocrítica; es deber - suyo ser sincero consigo mismo y aceptar tanto sus aciertos - como sus errores y formar en su conciencia la idea de que en todo trabajo existen fallas y que por esas mismas fallas su - labor subsiste pero teniendo presente que no debe incurrir - con frecuencia en ellas y valorar en forma justa y acertada - su labor.

El Licenciado en Contaduría Pública debe apoyarse en otros profesionistas para llevar a cabo la función de Auditoria Operacional, tal es el caso de:

PRODUCCION

INGENIERIA INDUSTRIAL

INGENIERO INDUSTRIAL

RECURSOS HUMANOS

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES

SISTEMAS DE INFORMACION

INGENIERO EN SISTEMAS

MERCADOTECNIA

PUBLICISTA

## ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS DE OPERACION

En el desarrollo de cualquier Auditoría que se lleve a cabo, el Análisis de Procedimientos de Operación es una de las actividades fundamentales.

Como se observará en nuestro medio, son pocas las empresas que cuentan con Manuales de Procedimientos de Operación, sobre los cuales el auditor debe basarse para su estudio; si estos elementos de trabajo no existen en la organización, el auditor deberá realizarlos.

Es por ello importante tener conocimiento sobre este problema, que implica la extensión que deba dársele y que va relacionada con el tiempo asignado al auditor, así como también la habilidad necesaria para describir y realizar -- diagramas de flujo de operación.

El autor JUAN RAMON SANTILLANA, en su libro "AUDITORIA INTERNA INTEGRAL", sugiere que el análisis de un procedimiento de operación se lleve a cabo en el siguiente orden: PRIMERO: Capturar las generalidades del Procedimiento ;

Que deberán contener:

A) Nombre

B) A que sistema o función operacional pertenece.

- C) Dónde se inicia.
- D) Dónde termina
- E) Qué objetivos persigue.
- F) Qué políticas o disposiciones de control debe seguir.

SEGUNDO: Descripción de actividades. Esta se presenta de diversas maneras:

- A) Descriptivo.
- B) Gráfico.
- C) Descriptivo-Gráfico.

A manera de comentario con respecto a los diferentes tipos sobre la descripción de actividades se puede enunciar:

- 1.- El tipo descriptivo resulta de más fácil y rápido desarrollo.
- 2.- Como se mencionó anteriormente, en el tipo gráfico-descriptivo y gráfico, se requiere que el auditor tenga habilidad como dibujante, además como se podrá observar tienen la gran ventaja de que son un medio adecuado para evaluar los mecanismos de control en cada unidad de trabajo.

A continuación, mostramos dos ejemplos de compras-inventarios y ventas globales, teniendo en cuenta que la diversificación en los Manuales de Procedimientos de cada empresa varía de acuerdo a sus necesidades.



## SIMBOLOGIA DE DIAGRAMAS



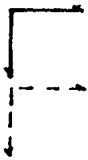
INICIO Y FINAL



CONECTOR EN HOJA



DOCTO. & INFORME



FLUJO DE OPERACION

FLUJO DE INFORMACION



ARCHIVOS



OPERACION



DECISION



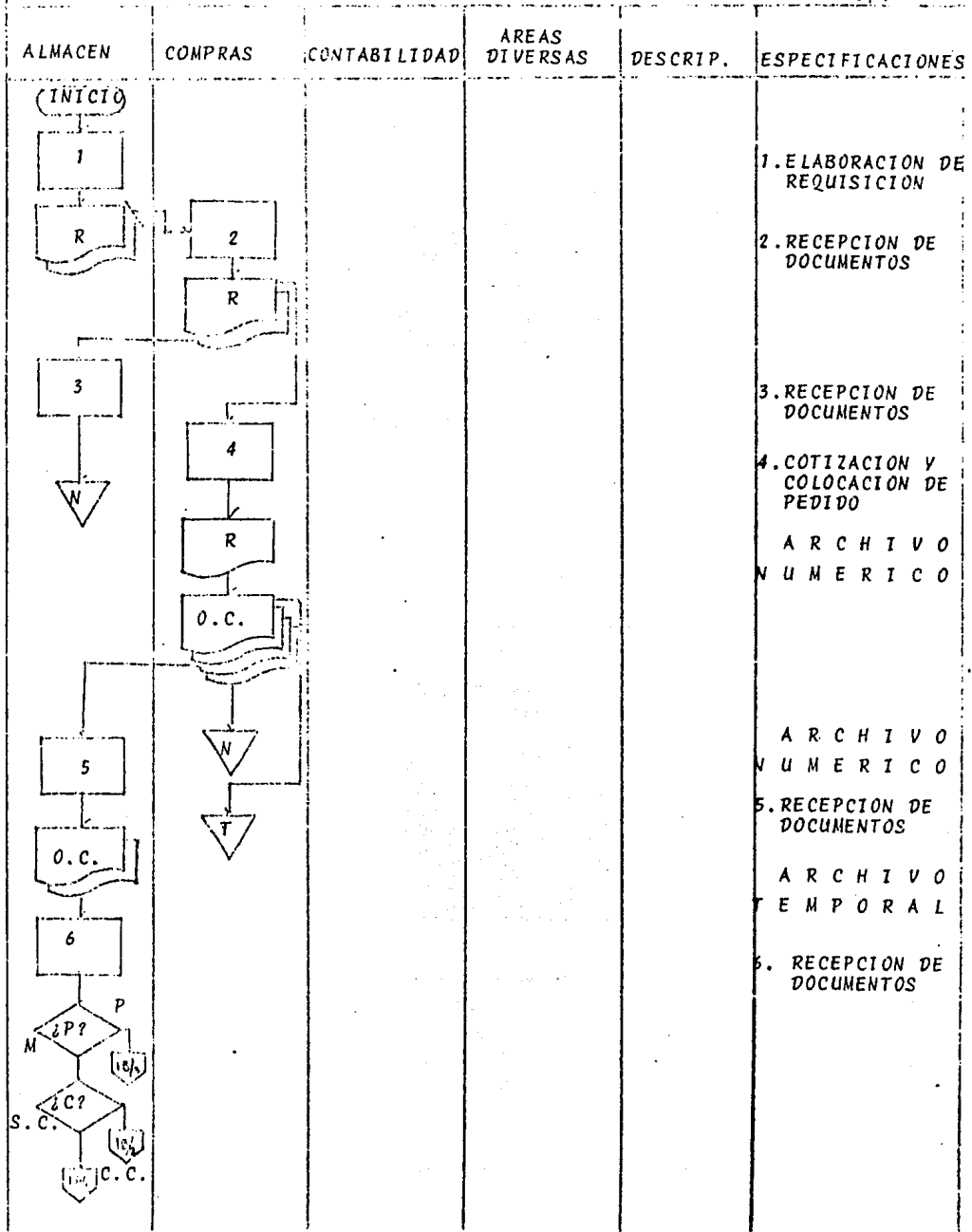
CONECTOR DE HOJA

PROCEDIMIENTO DE COMPRAS E INVENTARIOS.

IDENTIFICACION DE CLAVES

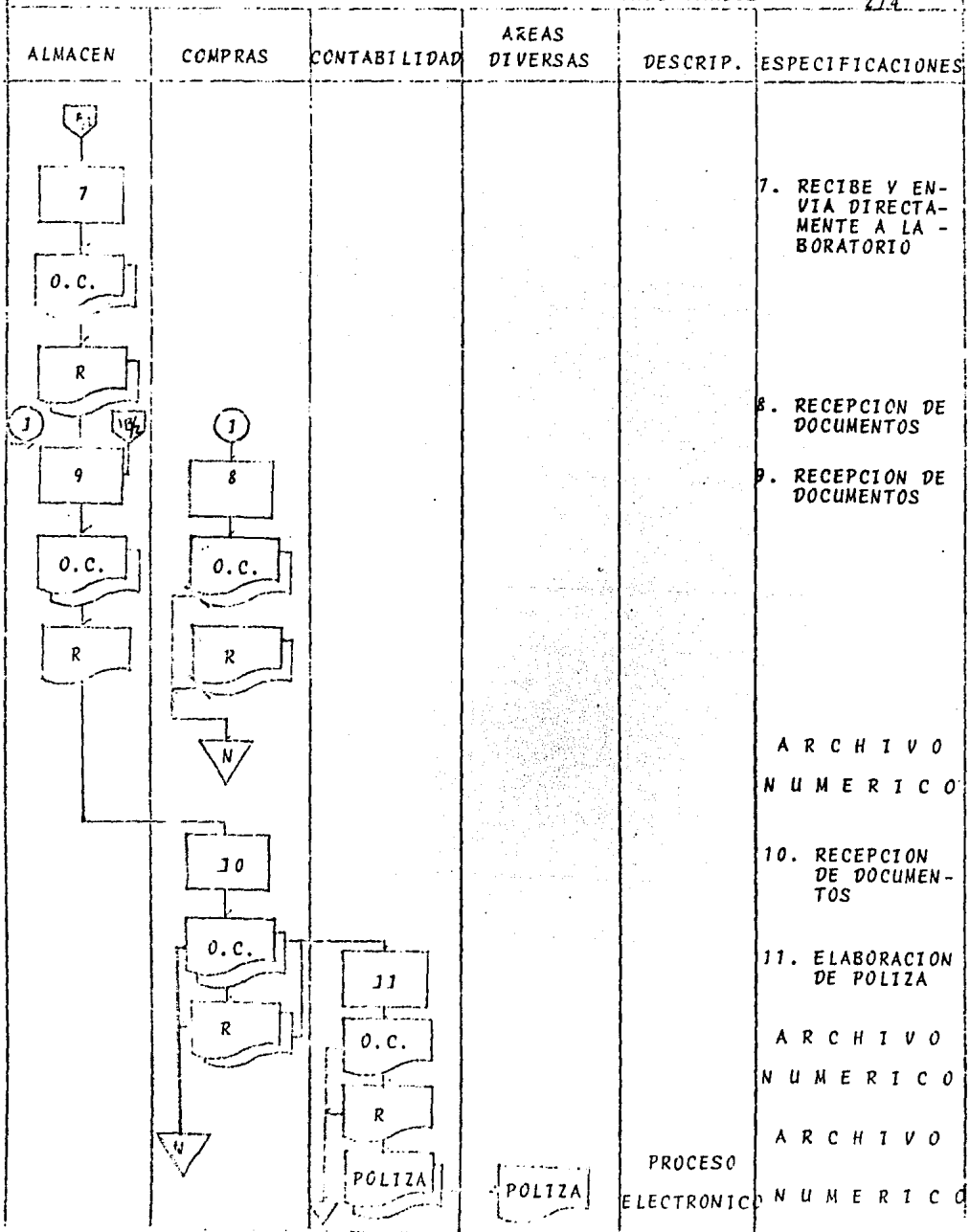
NE	NOTA DE ENTRADA
R	REQUISICION
OC	ORDEN DE COMPRA
¿P?	¿MUESTRA O PEDIDO?
P	PEDIDO
M	MUESTRA
¿C?	¿CON COSTO O SIN COSTO?
SC	SIN COSTO
CC	CON COSTO
DIF1	DIFERENCIA ENTRE REMISION DEL PROVEEDOR Y CANTIDAD RECIBIDA.
DIF2	DIFERENCIA ENTRE ORDEN DE COMPRA Y REMISION.

PROCEDIMIENTO DE COMPRAS E INVENTARIOS



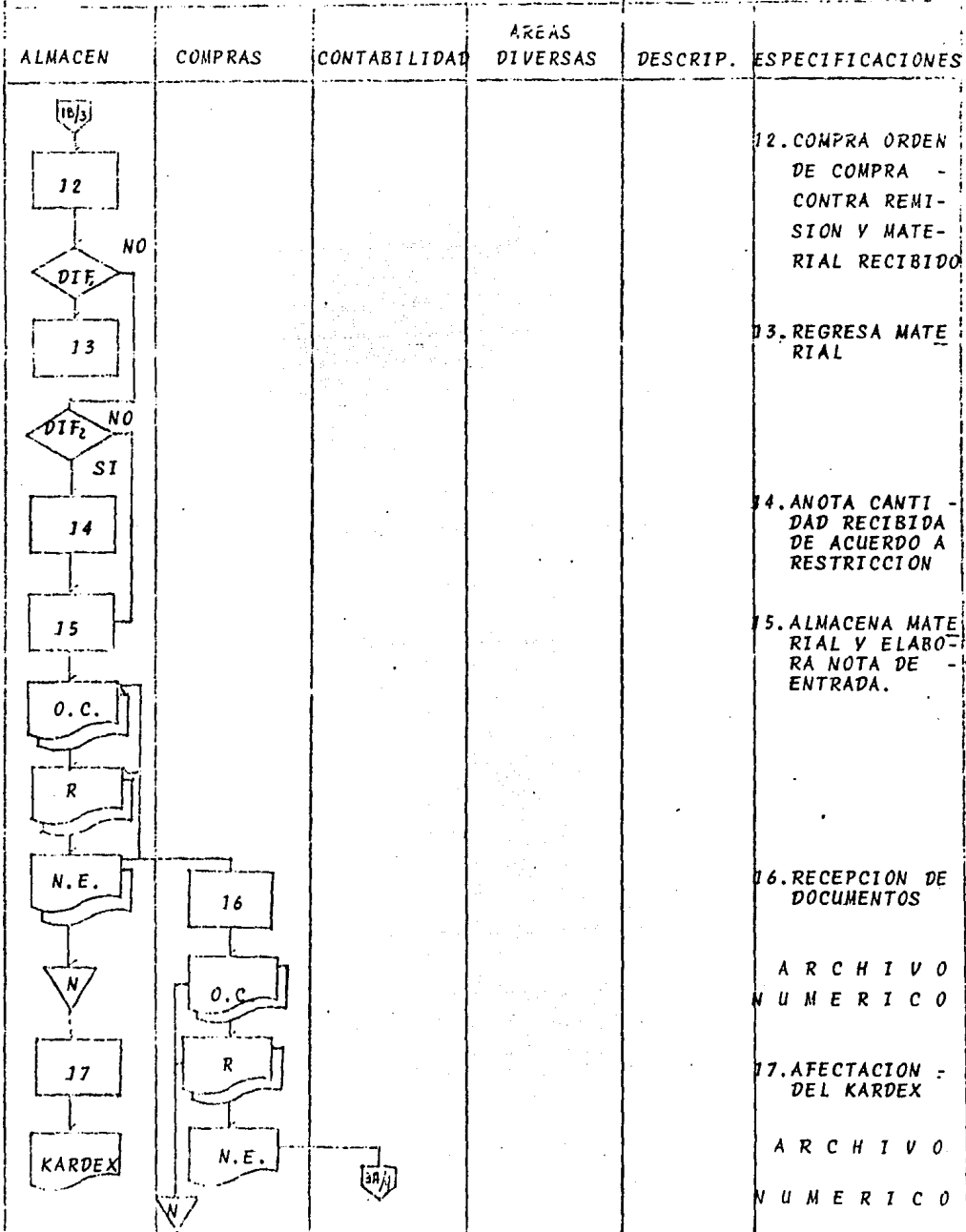
PROCEDIMIENTO DE COMPRAS E INVENTARIOS

2/A



PROCEDIMIENTO DE COMPRAS E INVENTARIOS

3/4



PROCEDIMIENTO DE COMPRAS E INVENTARIOS

ALMACEN	COMPRAS	CONTABILIDAD	AREAS DIVERSAS	DESCRIP.	ESPECIFICACIONES
				<p>18. ELABORACION DE POLIZA</p> <p>ARCHIVO NUMERICO</p> <p>PROCESO ELECTRONICO</p>	

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO : COMPRAS E INVENTARIOS

J/8

CATEGORIA	DESCRIPCION	AREA / PUESTO
1.	<p><u>ELABORACION DE REQUISICION</u></p> <p>En base a los máximos y mínimos preestablecidos el almacenista determina material a solicitud y fórmula requisición en original y 1 copia de acuerdo a instructivo de llenado de formas.</p>	ALMACEN
	<p><u>DISTRIBUCION</u></p> <p>Original y 1 copia departamento de compras.</p>	COMPRAS
2.	<p><u>RECEPCION DE DOCUMENTOS</u></p> <p>Recibe del almacenista original y 1 copia de la requisición, firmando de recibido en la copia regresándola al almacén.</p>	
3.	<p><u>RECEPCION DE DOCUMENTOS</u></p> <p>Recibe de compras copia formada de la requisición y la archiva temporalmente en expediente consecutivo.</p>	ALMACEN
4.	<p><u>COTIZACION Y COLOCACION DE PEDIDO</u></p> <p>En base a la requisición se solicitan cotizaciones a 3 proveedores en caso de no tener ya</p>	COMPRAS

ACTI- VIDAD	DESCRIPCION	AREA / PUESTO
	<p>determinado el proveedor óptimo, eligiéndose - el que mejores condiciones de pago, tiempo de entrega, calidad y rendimiento de materiales - ofrezca.</p> <p>Elabora de acuerdo a instructivo de llenado de formas, original y 3 copias siguiendo el pro - ceso normal de autorización.</p> <p><u>DISTRIBUCION</u></p> <p>Archivo temporal o (proveedor) la 1 y 2 copias al almacén y la 3 archivo numérico.</p>	
5.	<p><u>RECEPCION DE DOCUMENTOS</u></p> <p>Recibe de compras 1 y 2 de la orden de compras y espera a recibir el material solicitado.</p>	A L M A C E N
6.	<p><u>RECEPCION DEL PEDIDO</u></p> <p>Al recibir el material procede de acuerdo al - tipo de pedido que se trate:</p> <p>Muestra sin costo (actividad 7)</p> <p>Muestra con costo (actividad 8)</p> <p>Pedido normal (actividad 12)</p>	
7.	<p><u>MUESTRA SIN COSTO</u></p> <p>Envía el material directamente al laboratorio sella original y copia de la remisión anotán - dolo "Muestra sin Cargo"</p>	



CATEGORIA / VIDAD	DESCRIPCION	AREA / PUESTO
	<u>DISTRIBUCION</u> Envia al departamento de compras los siguientes documentos: Copias 1 y 2 de la orden de compra. Original y copia de la remisión.	
8.	<u>RECEPCION DE DOCUMENTOS</u> Recibe del almacén copia 1 y 2 de la orden de compra y original y copia de la remisión siguiendo el procedimiento correspondiente al área de compras.	C O M P R A S
	<u>DISTRIBUCION</u> Archiva los documentos mencionados en consecutivo de orden de compra.	
9.	<u>MUESTRA CON COSTO</u> Envia material directamente al laboratorio <u>se</u> lla original y copia de la remisión anotándole "Muestra con Cargo"  <u>DISTRIBUCION</u> Orden de compra Copia 1 - compras Copia 2 - Contabilidad Remisión	A L M A C E N

ACTI- VIDAD	DESCRIPCION	AREA / PUESTO
10.	<p>Original - compras Copia - contabilidad Pedido normal descrito en actividad 12</p> <p><u>RECEPCION DE DOCUMENTOS</u></p> <p>Recibe del almacén copia 1 y 2 de la orden de compra y original y copia de la remisión siguiendo el procedimiento correspondiente al área de compras.</p> <p><u>DISTRIBUCION</u></p> <p>Archiva numéricamente copia 1 de la orden de compra y original de la remisión envía a contabilidad copia 2 de la orden de compra 1 de la remisión.</p>	COMPRAS
11.	<p><u>ELABORACION DE POLIZA</u></p> <p>Recibe del departamento de compras copia 1 de la orden de compra copia de la remisión en base a éstos, procede a elaborar póliza de registro en original y copia.</p> <p><u>DISTRIBUCION</u></p> <p>Original póliza copia orden de compra y copia de remisión los archiva numéricamente copia póliza envía a procedimiento electrónico.</p>	CONTABILIDAD

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	AREA / PUESTO
12.	<p><u>COMPARA ORDEN DE COMPRA</u></p> <p>Cuando el pedido que recibe es compra normal (no es muestra con o sin costo) compra normal compara la orden, de compra contra la remisión y el material recibido:</p> <p>a) ¿Existen diferencias entre la remisión del proveedor y la cantidad de material recibida</p> <p>SI: Actividad 13</p> <p>NO: A punto b) de esta actividad</p> <p>b) ¿Existen diferencias entre orden de compra y remisión?</p> <p>SI: Actividad 14</p> <p>NO: Actividad 15</p>	
13.	<p><u>REGRESA MATERIAL</u></p> <p>Si hay diferencia entre la remisión y la cantidad recibida, puede optar percibir el pedido, corrigiendo la remisión y procediendo de acuerdo a actividad 15 y subsecuentes o bien puede regresar el material:</p> <p>En ambos casos deberá notificar al departamento de compras.</p>	ALMACEN

ACTI- VIDAD	DESCRIPCION	AREA / PUESTO
14.	<p><u>ANOTA CANTIDAD RECIBIDA</u></p> <p>Si existen diferencias de más o de menos entre la orden de compra y la remisión, corrige la orden de compra en base a la cantidad real recibida.</p> <p>En caso de que sea diferencia de más ésta no deberá exceder el 2% de la cantidad originalmente solicitada.</p>	
15.	<p><u>ALMACENA MATERIAL Y ELABORA NOTA DE ENTRADA</u></p> <p>Una vez verificado el material recibido y efectuado los ajustes necesarios elabora nota de entrada, al almacén en original y copia de acuerdo a instructivo de llenado de formas.</p> <p><u>DISTRIBUCION</u></p> <p>Envía a compra los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Copia 1 y 2 de la orden de compra</li> <li>- Original y copia de la remisión</li> <li>- Original de la nota de entrada</li> <li>- Archiva numéricamente la copia 1 de la nota de entrada.</li> </ul>	A L M A C E N
16.	<p><u>RECEPCION DE DOCUMENTOS</u></p> <p>Recibe del almacén los siguientes documentos:</p>	C O M P R A S

ACTI-VIDAD	DESCRIPCION	AREA / PUESTO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Copia 1 y 2 de la orden de compra</li> <li>- Original y copia de la remisión</li> <li>- Original de la copia de entrada</li> </ul> <p>Efectúa el procedimiento correspondiente al área de compras.</p> <p><u>DISTRIBUCION</u></p> <p>Archiva numéricamente copia 1 de la orden de compra y original de la remisión envía a contabilidad los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Copia 2 orden de compra</li> <li>- Copia de la remisión</li> <li>- Original nota de entrada</li> </ul>	
17.	<p><u>AFECTACION DEL KARDEX</u></p> <p>En base a las notas de entrada del día, contenidas en el archivo número, afecta el kardex por los artículos que se recibieron.</p>	A L M A C E N
18.	<p><u>ELABORACION DE POLIZAS</u></p> <p>Recepción de documentos:</p> <p>Recibe del departamento de compra los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Copia 2 de la orden de compra</li> <li>- Copia 1 de la remisión</li> <li>- Original nota de entrada a almacén</li> </ul> <p>En base a los datos contenidos en los documentos</p>	CONTABILIDAD

UNIDAD	DESCRIPCION	APEA / PUESTO
	<p>recibidos. elabora póliza de registro en original y copia.</p> <p><u>DISTRIBUCION</u></p> <p>Envía proceso electrónico los siguientes documentos.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Copia póliza</li><li>- Copia 2 de la orden de compra</li><li>- Copia 1 de la remisión</li><li>- Original nota de entrada de almacén archivo:</li></ul> <p>Archiva numéricamente el original de la póliza.</p> <p>Fin del Procedimiento.</p>	

COMPANIA "X" S.A.

NOTA DE ENTRADA DE ALMACEN

4	5	3	1
O. PROD. No	REMISION No	MP PT	FOLIO
			DIA MES AÑO

CLAVE	DESCRIPCION	KGS	C/U	IMPORTE
6	7	8	9	10

11

SELLO ALMACEN

12

REGISTRO

INSTRUCTIVO DE LLENADO DE FORMAS DE NOTA DE  
ENTRADA DE ALMACEN .

CAMPO	CONCEPTO	DESCRIPCION
1	FOLIO	DEBERA IR PREFOLIADO
2	DIA, MES, AÑO	ANOTAR LOS DATOS DE FECHA REQUERIDOS.
3	MP , PT	CRUZAR CON UNA x EL CUADRO CORRESPONDIENTE AL TIPO DE MATERIAL REQUERIDO. (MATERIA PRIMA O PRODUCTO EN TRANSFERENCIA)
4	O. PROD. No	ANOTAR EL NUMERO DE ORDEN DE PRODUCCION, EN CASO DE SER PRODUCC. EN TRANSFERENCIA.
5	REMISION No	ANOTAR EL NUMERO DE REMISION EN CASO DE SER MATERIA PRIMA.
6	CLAVE	ANOTAR EL NUMERO DE CLAVE DEL MATERIAL RECIBICO.
7	DESCRIPCION	ANOTAR UNA DESCRIPCION BREVE DEL MATERIAL RECIBIDO.
8	KGS	ANOTAR LOS KGS DE CADA MATERIAL RECIBIDO
9	C/U	ANOTAR EL COSTO UNITARIO DE CADA MATEFIAL RECIBIDO.
10	IMPORTE	ANOTAR EL RESULTADO DE MULTIPLICAR EL CAMPO 8 POR EL CAMPO 9.
11	SELLO ALMACEN	SELLO DE RECIBIDO.
12	REGISTRO	FIRMA DEL KARDISTA AL REGISTRAR.



ORDEN DE COMPRA .

FOLIO	<u>1</u>	Embarcar a	<u>5</u>
FECHA	<u>2</u>	Tiempo de entrega	<u>6</u>
PROVEEDOR	<u>3</u>	Condiciones de pago	<u>7</u>
DIRECCION	<u>4</u>	Agente	<u>8</u>
		Requisición No.	<u>9</u>
		Departamento.	<u>10</u>

CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	C/U	IMPORTE
11	12	13	14	15
			SUBTOTAL	16
			IVA	17
			TOTAL	18

INSTRUCTIVO DE LLENADO DE FORMAS DE NOTA DE  
ENTRADA DE ALMACEN .

CAMPO	CONCEPTO	DESCRIPCION
1	FOLIO	DEBERA IR PREFOLIADO
2	DIA, MES, AÑO	ANOTAR LOS DATOS DE FECHA REQUERIDOS.
3	MP , PT	CRUZAR CON UNA x EL CUADRO CORRESPONDIENTE AL TIPO DE MATERIAL REQUERIDO (MATERIA PRIMA O PRODUCTO EN TRANSFERENCIA)
4	O. PROD. No	ANOTAR EL NUMERO DE ORDEN DE PRODUCCION, EN CASO DE SER PRODUCC. EN TRANSFERENCIA.
5	REMISION No	ANOTAR EL NUMERO DE REMISION EN CASO DE SER MATERIA PRIMA.
6	CLAVE	ANOTAR EL NUMERO DE CLAVE DEL MATERIAL RECIBICO.
7	DESCRIPCION	ANOTAR UNA DESCRIPCION BREVE DEL MATERIAL RECIBIDO.
8	KGS	ANOTAR LOS KGS DE CADA MATERIAL RECIBIDO
9	C/U	ANOTAR EL COSTO UNITARIO DE CADA MATERIAL RECIBIDO.
10	IMPORTE	ANOTAR EL RESULTADO DE MULTIPLICAR EL CAMPO 8 POR EL CAMPO 9.
11	SELLO ALMACEN	SELLO DE RECIBIDO.
12	REGISTRO	FIRMA DEL KARDISTA AL REGISTRAR.

## INSTRUCTIVO DE LLENADO DE FORMA DE ORDEN DE COMPRA .

CAMPO No	CONCEPTO	DESCRIPCION
1	FOLIO	DEBERA SER FOLIADA.
2	FECHA	ANOTAR LA FECHA DE LA ORDEN DE COMPRA.
3	PROVEEDOR	ANOTAR EL NOMBRE DEL PROVEEDOR A QUIE SE DIRIGE.
4	DIRECCION	ANOTAR LA DIRECCION DEL PROVEEDOR.
5	EMBARCAR A	SE ANOTARA LA FECHA EN QUE SE EMBARQUE.
6	TIEMPO ENTREGA	SE ANOTARA EL TIEMPO QUE DILATE EN SURTIR LA ORDEN DE COMPRA.
7	CONDICIONES PAGO	ANOTAR LAS CONDICIONES DE PAGO QUE SE OTORGE
8	AGENTE	ANOTAR EL NOMBRE DEL AGENTE DE VENTAS DEL PROVEEDOR.
9	REQUISICION	ANOTAR EL NUMERO DE LA REQUISICION DEL DEPTO. QUE LA SOLICITA.
10	DEPARTAMENTO	ANOTAR EL NOMBRE DEL DEPARTAMENTO QUE SO LICITA EL MATERIAL.
11	CANTIDAD	ANOTAR LA CANTIDAD DE MATERIAL QUE SE --- SOLICITA.
12	UNIDAD	ANOTAR LAS UNIDADES DE MEDIDA (METROS, KGS. LITROS, ETC) DEL MATERIAL AL QUE SE SOLICITA.
13	DESCRIPCION	ANOTAR LA DESCRIPCION PRECISA DEL MATERIAL QUE SE SOLICITA.
14	COSTO UNITARIO	ANOTAR EL IMPORTE POR COSTO UNITARIO DEL MATERIAL QUE SE SOLICITA.
15	IMPORTE	ANOTAR EL RESULTADO DE MULTIPLICAR EL CAMPO 11 POR EL CAMPO 14.
16	SUBTOTAL	ANOTAR EL RESULTADO DE LA SUMA DEL CAMPO 15.
17	I V A	ANOTAR EL IMPORTE DEL IMPUESTO AL VALOR -- ACREGADO, EN BASE AL CAMPO 16.
18	TOTAL	ANOTAR EL IMPORTE DEL RESULTADO DE LA SUMA DEL CAMPO 16 Y CAMPO 17.
19	JEFE DE COMPRAS	ANOTAR EL NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE DE COMPRAS, QUIEN AUTORIZA LA COMPRA.
20	ACEPTO	ANOTAR NOMBRE Y FIRMA DE QUIEN ACEPTA (PROV.)

COMPANIA "X" S.A.				FOLIO 1
REQUISICION DE MATERIA PRIMA				FECHA 2
CLAVE	DESCRIPCION	CANTIDAD SOLICITADA	CANTIDAD EN EXISTENCIA	
3	4	5	6	7
8	9	10		
_____ JEFE ALMACEN	_____ JEFE PRODUCCION	_____ VObO J. COMPRAS		

INSTRUCTIVO DE LLENADO DE FORMA DE REQUISICION  
DE MATERIA PRIMA .

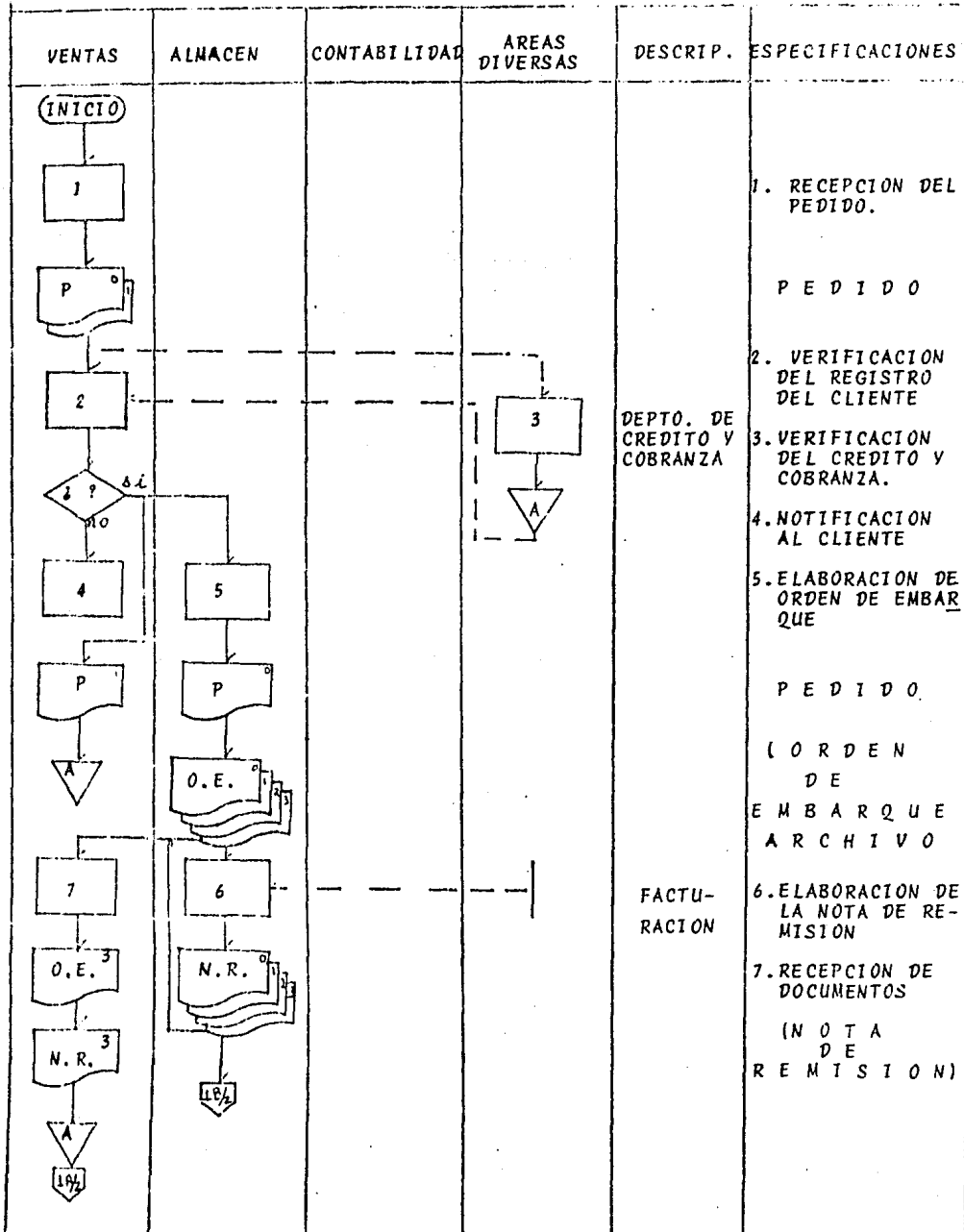
CAMPO No	CONCEPTO	INSTRUCTIVO
1	FOLIO	DEBERA IR PREFOLIADO.
2	FECHA	ANOTAR LA FECHA DE REQUISICION.
3	CLAVE	ANOTAR EL No DE CLAVE DEL MATERIAL REQUERIDO.
4	DESCRIPCION	ANOTAR LA DESCRIPCION PRECISA DEL MATERIAL REQUERIDO.
5	CANTIDAD SOLICITADA	ANOTAR LA CANTIDAD DEL MATERIAL QUE SE SOLICITA.
6	CANTIDAD EN EXISTENCIA	ANOTAR LA CANTIDAD DEL MATERIAL QUE HAYA EN EXISTENCIA, DE ACUERDO AL KARDEX DE ALMACEN.
7	CONSUMO MENSUAL ESTIMADO	ANOTAR LA CANTIDAD DE CONSUMO MENSUAL DE MATERIAL, DE ACUERDO A LA ESTIMACION DEL JEFE DE PRODUCCION.
8	JEFE ALMACEN	ANOTAR EL NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE DE ALMACEN PARA SU AUTORIZACION.
9	JEFE PRODUCCION	ANOTAR EL NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE DE PRODUCCION PARA SU AUTORIZACION.
10	VoBo DEL JEFE DE COMPRAS	ANOTAR NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE DE -- COMPRAS, PARA DAR EL VISTO BUENO A LA REQUISICION.

PROCEDIMIENTO GLOBAL DE VENTAS

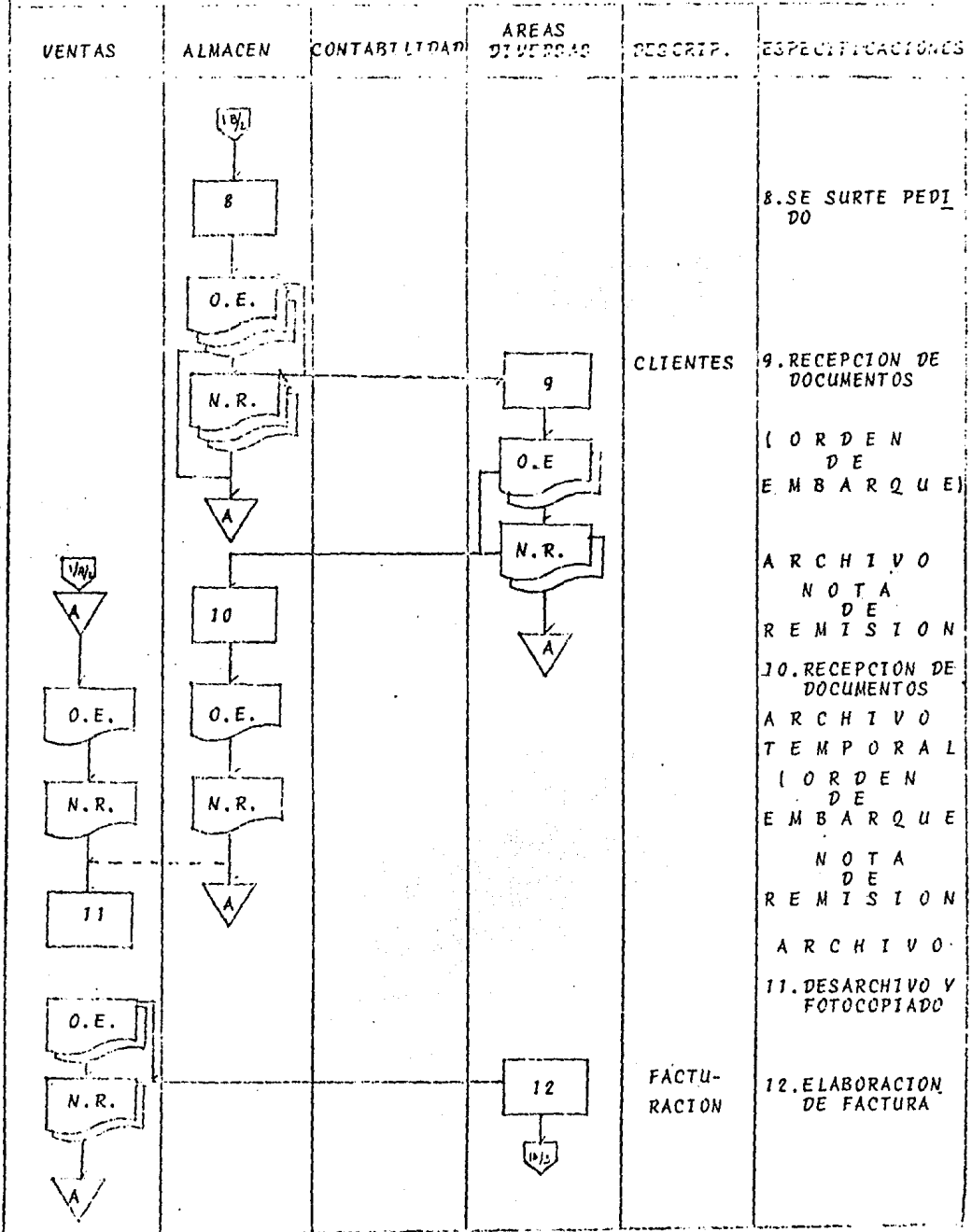
IDENTIFICACION DE CLAVES

P	PEDIDO
¿?	¿SE APRUEBA EL PEDIDO?
O.E.	ORDEN DE EMBARQUE
N.R.	NOTA DE REMISION
C	COBRO
PO	POLIZA
F	FACTURA

PROCEDIMIENTO GLOBAL DE VENTAS

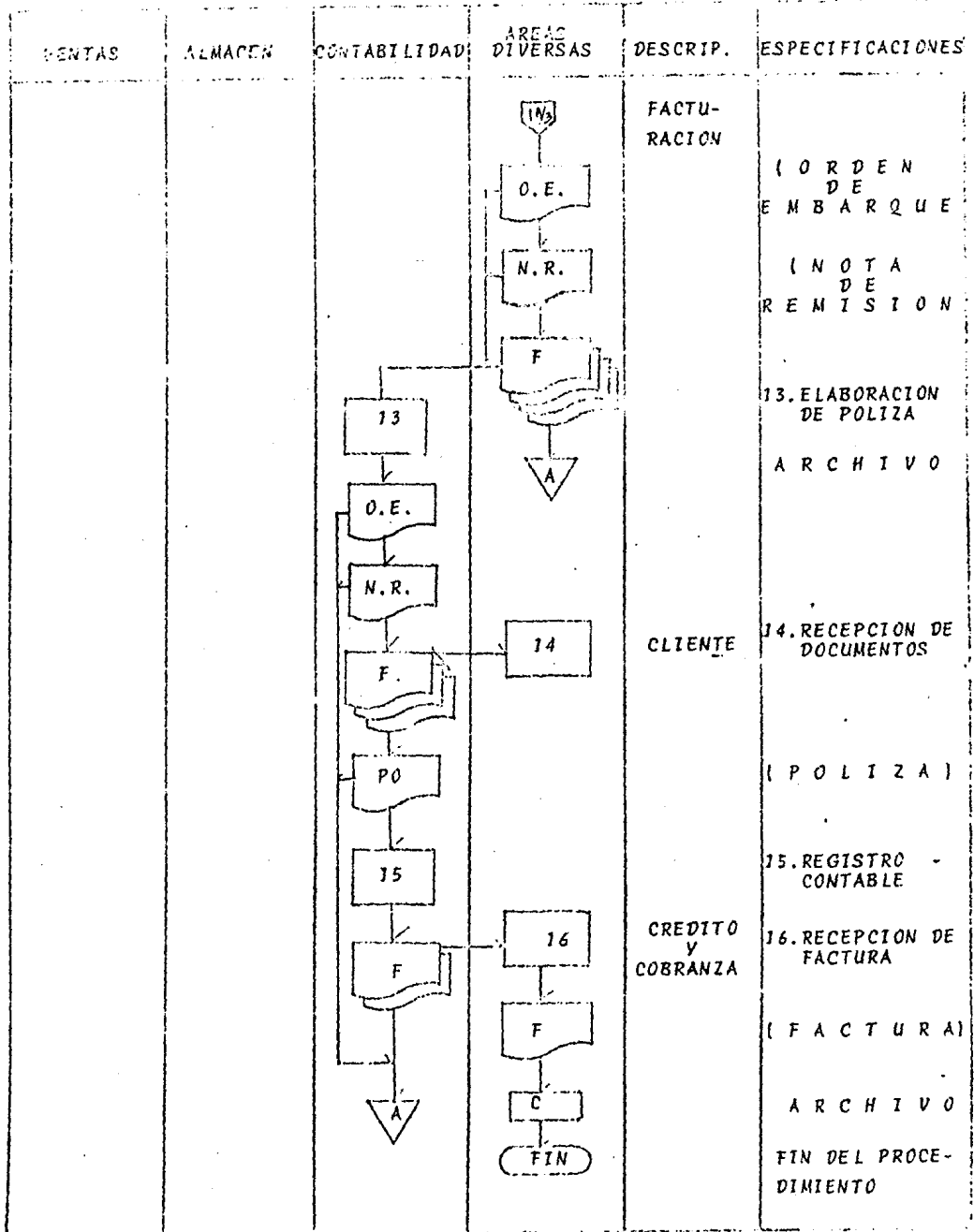


PROCEDIMIENTO GLOBAL DE VENTAS





PROCEDIMIENTO GLOBAL DE VENTAS



## NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: GLOBAL DE VENTAS

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	AREA / PUESTO
1.	<p><u>RECEPCION DEL PEDIDO.</u></p> <p>Ventas recibe original y copia del pedido del cliente, donde se especifica los requerimientos de la mercancía. Se pasa original y copia a la actividad 2.</p>	VENTAS
2.	<p><u>VERIFICACION DEL REGISTRO DEL CLIENTE</u></p> <p>Se comprueban los datos del cliente en cuanto al contenido del formato del pedido. Se pide información al área de crédito y cobranzas y coordinando el análisis para saber si el cliente está sujeto a crédito.</p>	
3.	<p><u>VERIFICACION DE CREDITO Y COBRANZA.</u></p> <p>Recibe información crédito y cobranza respecto al pedido que solicita el cliente, y en caso de ser un cliente nuevo se hará un estudio para el otorgamiento del crédito, y el resultado se notifica a el Area de Ventas.</p> <p>¿Se aprueba el pedido?</p> <p>SI: Pasa a la actividad 5</p> <p>NO: Pasa a la actividad 4</p>	CREDITO Y COBRANZA

ACTI- VIDAD	DESCRIPCION	AREA / PUESTO
	<p><u>DISTRIBUCION</u></p> <p>SI: Pasa el original del pedido al Almacén y la copia se archiva en el Area de Ventas.</p> <p>NC: Se notifica al cliente</p> <p>4. <u>NOTIFICACION AL CLIENTE</u></p> <p>Se da aviso, explicándole al cliente la falta de requisitos por la cual no se le puede surtir el pedido, en base a las políticas de ventas.</p>	<p>C L I E N T E</p>
<p>5.</p>	<p><u>ELABORACION DE ORDEN DE EMBARQUE</u></p> <p>Se recibe original del pedido donde se especifica el tipo y volumen de la mercancía, mediante la cual se procede a la elaboración de la orden de embarque en original y 3 copias, de acuerdo a instructivo de llenado de formas.</p> <p><u>DISTRIBUCION</u></p> <p>Original y 2 copias pasan a la actividad 6. La copia 3 pasa al Area de Ventas a la actividad 7.</p>	<p>A L M A C E N</p>
<p>6.</p>	<p><u>ELABORACION DE LA NOTA DE REMISION</u></p> <p>Verificando los datos del pedido y los de la orden de embarque, se solicita información de -</p>	<p>A L M A C E N</p>

ACTI- VIDAD	DESCRIPCION	AREA / PUESTO
	<p>precios al Area de Facturación y se procede a la elaboración de la Nota de Remisión a cargo de un auxiliar ó asesor de Almacen, el cual - deberá de ser de plena confianza en lo que - respecto a la confidencialidad de los precios que se deban de asignar, de acuerdo a las políticas de la empresa al respecto.</p> <p>La Nota de Remisión se hace en original y 3 - copias, de acuerdo al instructivo de llenado de formas.</p> <p><u>DISTRIBUCION</u></p> <p>Original y 2 copias pasan a la actividad 8. Copia 3 pasa a la actividad 7, al Area de - Ventas.</p> <p>7. <u>RECEPCION DE DOCUMENTOS</u></p> <p>Ventas recibe copia 3 de la orden de embarque y copia 3 de la Nota de Remisión, dándose como enterado del procedimiento del otorgamiento del pedido, y las copias las archiva temporalmente.</p>	<p>V E N T A S</p>

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	AREA / PUESTO
8.	<p><u>SE SURTE PEDIDO</u></p> <p>Almacen se encarga de surtir el pedido de mercancía al cliente.</p> <p><u>DISTRIBUCION</u></p> <p>Original y copia 1 de la orden de embarque y - la Nota de Remisión junto con la mercancía se envía al cliente, actividad 9.</p> <p>La copia 2 se archiva.</p>	ALMACEN
9.	<p><u>RECEPCION DE DOCUMENTOS</u></p> <p>El cliente recibe original y copia 1 de la orden de embarque y Nota de Remisión acompañadas de la mercancía, firmando de recibido y conformidad los documentos que se regresan al área de Almacen, actividad 10.</p>	CLIENTES
10.	<p><u>RECEPCION DE DOCUMENTOS</u></p> <p>Almacen recibe de firmado de conformidad la - original de la orden de embarque y la Nota de Remisión, dando aviso al Area de Ventas y archivando documentos como mercancía entregada.</p>	ALMACEN

ACTI-VIDAD	DESCRIPCION	AREA / PUESTO
11.	<p><u>DESARCHIVO Y FOTOCOPIADO</u></p> <p>Ventas al recibir información de conformidad de la entrega de mercancía, a través de la área de almacén, procede a utilizar del archivo tempo - ral copias de la orden de embarque y Nota de Re misión, anotando la fecha de entrega de la mer - cancía al cliente y la conformidad correspon - diente. Pasando posteriormente al fotocopiado y distribución de la orden de embarque y Nota - de Remisión.</p> <p><u>DISTRIBUCION</u></p> <p>Archiva fotocopia de la orden de embarque y la Nota de Remisión, y envía al área de facturación la copia firmada de conformidad y recibido de la orden de embarque y Nota de Remisión.</p>	VENTAS
12.	<p><u>ELABORACION DE FACTURA</u></p> <p>En base a la copia de recibido y conformidad - de la orden de embarque y Nota de Remisión se - procede a la elaboración de la factura de la - mercancía entregada al cliente en original y 3 copias de acuerdo a instructivo de llenado de - formas.</p>	

ACTI- VIDAD	DESCRIPCION	AREA / PUESTO
	<p><u>DISTRIBUCION</u></p> <p>Original y 2 copias pasa a contabilidad, actividad 13 copia 3 se archiva en facturación.</p>	
13.	<p><u>ELABORACION DE POLIZA</u></p> <p>Contabilidad recibe la copia 3 de la orden de embarque y copia 3 de la Nota de Remisión, original y 2 copias de la factura, y procede a la elaboración de la póliza contable.</p> <p><u>DISTRIBUCION</u></p> <p>La orden de embarque, la nota de remisión y la factura se archivan amparando la póliza contable.</p>	CONTABILIDAD
14.	<p><u>RECEPCION DE DOCUMENTOS</u></p> <p>El cliente recibe original y copia de la factura, amparando la propiedad de la adquisición de la mercancía.</p>	C L I E N T E
15.	<p><u>REGISTRO CONTABLE</u></p> <p>Se procede al registro contable en libros de diario y de mayor, o en su defecto se codifica para la captura de datos y pasarlos a la computadora.</p>	CONTABILIDAD

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	AREA / PUESTO
16.	<p><u>DISTRIBUCION</u></p> <p>Se archiva la fotocopia de la factura y la copia 2 se envía al departamento de crédito y cobranza para su cobro.</p> <p><u>RECEPCION DE LA FACTURA</u></p> <p>Crédito y Cobranzas recibe la copia 2 de la factura, con la cual se procede al cobro de la mercancía vendida, de acuerdo al plazo otorgado según políticas de la empresa.</p> <p>Fin del Precedimiento.</p>	<p>CREDITOS Y COBRANZA</p>



Anexo "A"

COMPANIA X, S.A.

1/2

FACTURA No 1

VENDIDO A:

2

FECHA: 2

PEDIDO No

AGENTE

4

5

CANT.	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
6	7	8	9
		SUBTOTAL	10
		I V A	11
		TOTAL	12

COMPANIA "X" S.A.  
INSTRUCTIVO DE LLENADO DE FACTURA.

CAMPO No	CONCEPTO	DESCRIPCION
1	FACTURA No	DEBERA ESTAR FOLIADO
2	VENDIDO A	ANOTAR EL NOMBRE Y DOMICILIO A QUIEN SE FACTURA.
3	FECHA	ANOTAR LA FECHA EN QUE SE ELABORA LA FACTURA.
4	PEDIDO No	ANOTAR EL NUMERO DE PEDIDO.
5	AGENTE	ANOTAR EL NOMBRE DEL AGENTE.
6	CANTIDAD	ANOTAR LA CANTIDAD DE LA MERCANCIA.
7	DESCRIPCION	ANOTAR CORRECTAMENTE LA DESCRIPCION DE LA MERCANCIA.
8	PRECIO UNITARIO	ANOTAR EL PRECIO UNITARIO DE LA MERCANCIA.
9	IMPORTE	ANOTAR EL PRODUCTO DE LA MULTIPLICACION DEL CAMPO 6 POR EL CAMPO 8.
10	SUBTOTAL	ANOTAR EL RESULTADO DE LA SUMA DE LA COLUMNA 9.
11	I V A	ANOTAR EL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO, EN BASE AL CAMPO 9.
12	TOTAL	ANOTAR EL RESULTADO DE SUMAR EL CAMPO 10 Y EL CAMPO 11.

C-A P I T U L O    I I I

3.3

METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

ENFOQUE GENERAL

Las aportaciones que proporciona la Auditoría Operacional a la empresa son indiscutiblemente de gran beneficio para la misma, en distintos aspectos como son: el financiero, el de operaciones, etc. Estas aportaciones se traducen en - servicios para el negocio, por lo que toca al Auditor para - que su actuación sea lo atinada y eficaz que se espera tendrá que asumir e involucrarse en actividades que por su naturaleza le ayuden a obtener su propósito, las cuales son:

- 1.- Constatar que los objetivos de las operaciones que fija la empresa están en condiciones y permitan conocer y corregir en su oportunidad cualquier falla con respecto - al desarrollo de estas operaciones; y así lograr los objetivos de la empresa.
- 2.- Corroborar la concordancia entre las políticas de funcionamiento y los objetivos generales, independientemente que se cumplan.
- 3.- Sopesar las operaciones tanto contables como financieras para estar en condiciones de mejorarlas.
- 4.- Examinar la ingerencia que tiene el Departamento de Auditoría en los distintos departamentos de la empresa, -

para que redunden en beneficio, de los flujos de comunicación y así al mínimo la duplicidad de labores.

5. Sugerir la implantación o los cambios, de acuerdo a la situación, con respecto a los controles; todo esto de acuerdo con la gerencia.

Son cuatro las etapas básicas sobre las que se sustenta este tipo de Auditoría y que ayudan al que la ejecuta a cumplir el objetivo general de la Auditoría de Operaciones, y son:

1. FAMILIARIZACIÓN: Consiste en indagar todo lo relacionado con el departamento auditado, conocer los objetivos, políticas, procedimientos, programas etc. Este proceso debe continuar durante todo el desarrollo de la Auditoría, con el objeto de conocer los detalles de las operaciones.

Para que el auditor se familiarice con las operaciones dentro del contexto de la empresa que está examinando, deberá estudiar la infraestructura específica para lograr hacer frente a la administración de la operación (Planeación, Organización, Dirección y Control), así como conocer los problemas que afectan al giro de la actividad económica en que se desenvuelve la empresa y que inciden en la administración de la operación que revisa. Por otro lado -

tener información acerca de los antecedentes de las deficiencias encontrados a través de la carta de sugerencias u otros informes emitidos anteriormente por auditores externos, internos o consultores.

Asimismo la etapa de familiarización puede que dar estructurada en los siguientes pasos:

- a) Estudio ambiental: La importancia que para la entidad representa la operación que se examina, medida de acuerdo a la repercusiones que tendría si mejorara su eficiencia así como indicadores de análisis financieros (rotaciones tendencias, razones financieras etc.), también la estructura de la organización y políticas aplicables a la operación que se revisa. Reglamentación federal, estatal y municipal que rigen las prácticas del manejo de la operación, información de la forma como la competencia resuelva los problemas de una operación similar.
- b) Estudio de la gestión Administrativa: Respecto al proceso administrativo el auditor deberá estudiar su aplicación práctica para conocer en general sus características y deficiencias.
- c) Visitas de las Instalaciones: Tiene por objeto observar directamente las operaciones e identificar síntomas de

problemas.

2. VERIFICACION: Su objetivo es comprobar y percatarse de la veracidad de la información recibida, comparándola con la operación y al control real.
3. EVALUACION: Se juzgará la propiedad, aplicación y efectividad de controles establecidos así como el desarrollo de las operaciones en relación con las políticas, planes procedimientos y consistencia de dichos elementos con los objetivos generales de la empresa.

El Auditor Operacional deberá fincar su evaluación en dos puntos muy importantes, la investigación y el análisis que también le servirán para que la etapa de verificación arroje resultados satisfactorios. Ya que deberá analizar la información y examinar documentación relativa para evaluar eficiencia y efectividad de la operación examinada, por medio de pruebas de detalle de diversa índole, utilizadas en forma selectiva a juicio del auditor o por medio de muestreo estadístico, es por eso que las investigaciones y estudios tienen una gama muy importante de posibilidades, como por ejemplo: Entrevistas formales, revisión de expedientes, revisión documental, actualización estadística, seguimiento, comprobación de los hallazgos, etc.

El auditor deberá cuidar que su investigación sea planeada para que se realice en el menor tiempo posible y obtenga la información más objetiva, siguiendo los siguientes pasos:

a) ENTREVISTAS: planear la entrevista, para obtener información sobre la ejecución de las políticas y procedimientos, también deberá desarrollar cuestionarios técnicos de encuestas determinando, el tamaño de la encuesta y oportunidad de la entrevista. Por último, deberá entrevistarse con el personal ejecutivo así como con el personal de línea, asegurándose de haber obtenido una opinión veraz de la operación.

b) EVALUACION DE LA GESTION ADMINISTRATIVA:

- Planeación: estudiar fundamentalmente el grado de efectividad logrado para anticipar problemas y actividades eficientes.
- Organización: efectuar una crítica detallada de la estructura de la organización, definición de líneas de autoridad y responsabilidad.
- Coordinación: la inter-relación de los departamentos encargados de la operación en sí y, con otras áreas de la empresa, así como los niveles jerárquicos y actividades de los empleados y funcionarios encargados de la operación.



- Dirección: indicios de calidad directiva de los ejecutivos, la efectividad de los sistemas de información que respalda las decisiones de la dirección y oportunidad de ésta.

c) EXAMEN DE LA DOCUMENTACION: La finalidad de esta técnica es coadyuvar a la verificación objetiva sujeta a análisis o bien la atención de algunos datos específicos.

4. INFORMACION: En esta etapa, se procede a elaborar el informe incluyendo lo que se encontró y sus recomendaciones al respecto, será dirigido a los ejecutivos de la empresa y al jefe del departamento auditado. Este informe deberá ser conciso, claro y de contenido trascendental. ( ESTE PUNTO SERA TRATADO MAS AMPLIAMENTE EN EL CAPITULO IV)

## PROFUNDIDAD Y ALCANCE DEL TRABAJO

Teniendo conciencia de la naturaleza de las diversas operaciones que se realizan en una empresa, y sabiendo el carácter repetitivo que encontraremos en muchas de ellas, es lógico suponer que dentro de un examen como el que nos proporciona o se efectúa en una Auditoría, es factible el examen detallado de una por una de las partidas que integran una cifra global. Se reconoce que el auditor está entonces en disposición de auxiliarse de procedimientos de examen, tales como muestreo o bien pruebas selectivas, todo esto aplicable a partidas individuales y si se reúnen los requisitos de multiplicidad de partidas similares entre ellos. Existen elementos que determinan la extensión o alcance de los procedimientos de Auditoría, a continuación citamos algunos:

- 1.- El grado de eficiencia del sistema de control implantado en la empresa sujeta a examen'
- 2.- El número de partidas que forman el universo.
- 3.- El número de errores o partidas equivocadas detectadas en el transcurso del examen practicado, etc.

4. El examen de la corrección de información contable y su utilización.

La diversidad de actividades que pueden ser objeto de estudio por parte de la Auditoría Operacional es el factor determinante que no permite la posibilidad de que se establezcan arreglos generales para determinar la extensión que deba darse a los procedimientos de Auditoría en determinadas circunstancias, recayendo en el Lic. en Contaduría o Contador Público, es decir en su criterio o juicio y dependiendo de las circunstancias propias de cada caso la extensión o alcance de los procedimientos de Auditoría que deban aplicarse, a fin de que obtenga la evidencia suficiente, los elementos de juicios necesarios y la certeza moral para emitir su opinión.

Es evidente que en la determinación de la extensión o alcance del examen, el auditor requiera el apoyo, la ayuda de otros factores, como lo son algunos procedimientos supletorios de Auditoría, a la vez y con mayor razón de la opinión, comentarios y juicios del personal que lo auxilia en este trabajo así como de personas que puedan orientar y dirigir su criterio de tal forma que su actuación se apague lo más posible a los mejores recursos técnicos de que disponga.

### 3.3.3 ELEMENTOS DE TRABAJO

#### NORMAS

Las normas de Auditoría "Son requisitos de calidad relativos a la personalidad del auditor y al trabajo que desempeña, que se deriva de la naturaleza profesional de la actividad de Auditoría y de sus características específicas.

#### PERSONALES

#### RELATIVAS A LA EJECUCION DEL TRABAJO

#### RELATIVAS A LA INFORMACION Y DICTAMEN.

1. Entrenamiento técnico y capacidad profesional.
  2. Cuidado y diligencia profesionales.
  3. Independencia mental
1. Planeación y supervisión
  2. Estudio y evaluación del control interno.
  3. Obtención de evidencia suficiente y competente.
1. Aclaración de la relación con los estados financieros y la responsabilidad asumida respecto a ellos.
  2. Aplicación de principios de contabilidad general acceptados.

3. Consistencia en la aplicación de los principios de contabilidad
4. Suficiencia de las declaraciones informativas.
5. Salvedades
6. Abstención de opinión

### TÉNICAS Y PROCEDIMIENTOS

A fin de que el Lic. en Contaduría como Auditor pueda emitir una opinión acerca de la revisión operacional, es necesario que obtenga información y realice investigaciones tendientes a proporcionarle certeza de la razonabilidad de lo revisado. Los métodos prácticos de los cuales se vale el auditor para llegar a esos hechos son las técnicas de Auditoría dentro de la aplicación de las técnicas, dependerá de las situaciones y condiciones a las que el auditor se enfrenta durante el desarrollo de su trabajo. Generalmente él no está capacitado para juzgar la certeza de una partida o de una operación con el resultado de la aplicación de un solo procedimiento, sino que es necesario la aplicación de varios de ellas a una misma partida u operación del mismo grupo de hechos o de circunstancias, a fin de que obtenga certeza razonable. A ese conjunto de técnicas que forman el examen de una partida o un conjunto de hechos o cir-

cunstancias, se les denomina Procedimientos de Auditoría.

El auditor tiene la facultad de aplicar en absoluta libertad su criterio profesional en la selección de los procedimientos y técnicas que le permitan opinar sobre la razonabilidad de las partidas u operaciones que se revisen. Esto se puede apreciar en el dictamen, en el párrafo del alcance.

### PROGRAMAS

El resultado de planear la Auditoría quedará plasmado en los programas de trabajo, los cuales de acuerdo con la definición dada por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos en su boletín número 4 es "Un Enunciado, Lógicamente Ordenado y Clasificado, de los Procedimientos de Auditoría que han de emplearse, la extensión que se ha de dar y la oportunidad en que se han de aplicar, que irán de acuerdo con el control interno existente en la empresa".

Los fines que llevan en sí los programas de Auditoría son:

- a) Guiar al auditor
- b) Servirle de comprobación hasta el final y darle la seguridad de que no ha olvidado nada.

Las ventajas que obtendrá el auditor al elaborar un programa de Auditoría son:

- a) Que el trabajo se puede dividir con facilidad y de una forma comprensible.
- b) Señalará con relativa facilidad las responsabilidades
- c) Tendrá la disponibilidad de un registro de trabajo en forma abreviada.

LOS PROGRAMAS SE CLASIFICAN EN GENERALES Y DETALLADOS.

LOS GENERALES, se limitan a un enunciado genérico de las técnicas al aplicarse, mencionando los objetivos particulares que se persiguen.

Los programas detallados son aquellos en los cuales se describen con mayor o menor minuciosidad, la forma práctica de aplicar los procedimientos y técnicos de Auditoría.

En relación con el trabajo concreto puede ser:

ESTANDAR Y ESPECIFICO.

El programa Estándar es aquél en que se anuncian los procedimientos a seguir en casos o situaciones que se consideran aplicables a un gran número de empresas.

El programa Específico se prepara y formula para cada situación en particular.

Es muy conveniente que los programas de trabajo - consten por escrito, ya que es la única forma de prueba que tiene el auditor para demostrar el trabajo que se propone - realizar, los motivos o circunstancias que le obligaron a - cambiar de parecer y lo que efectivamente se llevó a cabo.

### GUIAS Y CUESTIONARIOS

Las guías son los mismos programas de trabajo mientras que los cuestionarios son los papeles de trabajo en los cuales se obtiene información de las áreas sujetas a revisión

Las guías del auditor por medio de los programas de trabajo van a servir para la evaluación y revisión a fin de facilitar y constatar la Auditoría Operacional.

El Auditor puede elegir entre las diversas formas que se le presentan para encaminar su trabajo.

Los cuestionarios son papeles de trabajo en los cuales se obtiene información de las áreas sujetas a la revisión, por escrito.

LOS TIPOS DE CUESTIONARIO MAS USUALES SON:

a) De respuesta abierta es cuando el auditor plantea la -



pregunta, sin imponer restricción a la respuesta.

- b) De elección forzosa cuando el auditor indica las posibles respuestas, solicitando solo una de ellas.
- c) Dilotómicos en las cuales se deberá contestar solo afirmativamente o negativamente.
- d) Tricotómicas pueden ser respuestas negativas, afirmativas o bien ofrecerle la oportunidad de abstenerse de contestar.

Una buena pregunta a menudo es la clave para descubrir un problema oculto o revelar una solución sensata. A nuestro modo de ver, el auditor operacional es un interrogador, no alguien que proporcione soluciones de la nada. El valor principal de un cuestionario radica en la conversación e información que produce y no en sí mismo, por ejemplo, el cuestionario no tiene un valor objetivo; las respuestas no se pueden sumar para obtener alguna medida cuantitativa. La efectividad de las actividades de una empresa no se puede evaluar sumando las respuestas de un cuestionario. Como cita Roy A Lindberg en su libro Auditoría de Operaciones, tampoco se puede saber si una manzana está buena midiéndola con un compás. Ahora bien se podrán aplicar cuestionarios modelos que tengan el valor para medir la efectividad, organizacional o funcional, los cuales tendrán que mejorarse y encajar según las necesidades de la empresa, así como las cara -

terísticas de un adecuado planteamiento de las cuestiones de Auditoría, entre otras se encuentran las siguientes:

- a) Las preguntas deben ser concretas, es decir, deben atacar directamente el problema planteado.
- b) No se debe sugerir la respuesta.
- c) Se deben utilizar formas gramaticales adecuadas.
- d) Generalmente se deben dirigir a una persona (Funcionarios de la Empresa) que se haga responsable de las respuestas que dé.
- e) Se debe usar términos conocidos etc.

## ALCANCE DE LOS CUESTIONARIOS:

Se ha demostrado a través de la practica que no se plantean todas las preguntas posibles, ya que sería -- perder el tiempo por varias razones. Primero debido a que la, aplicación de la Auditoría Operacional no es un estudio de minuciosa revisión administrativa. Es más bien una evalua ción basada en técnicas de muestreo, en segundo lugar, el -- objetivo principal de la Auditoría Operacional es descubrir oportunidades de mejorar la eficiencia y eficacia de la -- empresa. Por lo tanto, no deben incluirse, sino preguntas que forman dichos objetivos.

MUESTRA PARA LA DISPOSICION DEL CUESTIONARIO

DATOS DEL AREA DE LA EMPRESA.

S	N	S/C	ADMINISTRACION Y GERENCIA
			1.-
			2.-
			3.-
			4.-
			5.-
			6.-
			7.-
			8.-
			9.-
			10.-
			11.-
			12.-
			13.-
			14.-
			15.-
			OBSERVACIONES:

Como se puede ver en la muestra de la figura, las preguntas se pueden contestar de cuatro maneras: si, no, no - es aplicable o sin contestación. Las dos últimas formas de - contestar, que se anotan en la misma columna pero con símbolos diferentes, cubren situaciones en las cuales la pregunta no es pertinente o no se puede obtener respuesta, quizá debido a que no existe la información.

Desde luego, muchas preguntas no se pueden contestar satisfactoriamente de ninguna de las tres maneras, por esa razón, se deja un espacio al final de la pregunta o en la parte inferior de cada hoja. En algunos casos, se hacen preguntas secundarias después de las que se espera información importante como cantidades, relaciones e informaciones sobre tendencias y con el fin de identificarse se enumeran para dar mejor referencia, es usual que en los cuestionarios se apliquen las mismas preguntas u otras similares en más de uno. Si la práctica se controla, sirve muy bien por dos razones:

- 1) Una redundancia limitada aumenta la seguridad de que las oportunidades de mejorar no se han pasado por alto.
- 2) La mayoría de las funciones o actividades en los negocios tienen numerosos aspectos, y por lo tanto, están sometidos a diversas influencias. Por ejemplo, las Auditorías sobre la información y comunicación de las empresas tienen tanto

interés en la calidad de los reportes producidos como las Auditorías sobre el procesamiento electrónico de datos, por lo tanto, algunas preguntas se pueden aplicar en ambos casos.

## CONTROLES

El control es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes, según MADDECK.

El control deberá ejercerse en todas las áreas y continuas del trabajo de Auditoría y permitirá determinar el resultado real de los exámenes practicados y compararlos con los resultados estimados que previamente se habían fijado como notas al plantear la Auditoría.

En cuanto al proceso administrativo, el control es la parte final, pero también puede considerársele como parte inicial de previsión de errores y desviaciones.

Los medios de control se deberán basar en algunas reglas sobre la implantación, por ejemplo:

a) Se debe tener en cuenta la naturaleza y la función controlada.

- b) Los controles deben ser flexibles.
- c) Los sistemas de control deben reflejar, en todo lo posible la estructura de la organización.
- d) Estrategias del control en las áreas sujetas a revisión.
- e) Los controles deberán ser claros para poder usarlos.
- f) Los controles deben reportar rápidamente las desviaciones.
- g) Los controles deben llegar lo más concentrado que sea posible a los más altos niveles de la empresa.
- h) El control debe seguir un sistema para la utilización de los datos.
- i) Los controles deben conducirse por sí mismos de alguna manera a la acción correctiva.

LOS CONTROLES PUEDEN SERVIR PARA:

- a) Corregir errores
- b) Mejorar lo obtenido
- c) Motivar al personal
- d) Planear nuevos objetivos etc.

El informe que da el resultado de la aplicación de los controles, es importante en la medida en que inter -

viene una supervisión del desarrollo de la Auditoría Operacional



### 3.3.4. SUPERVISION Y EVALUACION

Al mencionar en el punto anterior el Control como elemento de trabajo, se indico las reglas que se requieren para mantener una implantación en la actividad de la Auditoría. Es por tal motivo que la supervisión se ubica en donde se desarrolla una función que requiera un cierto grado de control de calidad.

Por lo que juega un papel importante, su origen se encuentra en el mismo Código de Etica que rige la actuación del Lic. en Contaduría, estableciendose lo siguiente:

- A) En cuanto a la responsabilidad del personal el Lic. en Contaduría siempre aceptará una responsabilidad personal por los trabajos llevados a cabo por él o realizados bajo su dirección.
- B) OBLIGATORIEDAD DE LA SUPERVISION cuando el Lic. en Contaduría no realice personalmente el trabajo.

Los informes de cualquier tipo que emita el Lic. en Contaduría deben ser necesariamente el resultado de un trabajo practicado por él o por algún colaborador bajo su supervisión.

Desde el punto de vista de las Normas de Auditoría, la supervisión también resulta obligatoria; lo cual es

lógico, dado que éstas derivan de los lineamientos que establece el Código de Etica. Por lo tanto, la supervisión debe:

Ejercerse en etapas de Planeación, ejecución y conclusión del trabajo, dejando evidencia en las cédulas de Auditoría, en los cuales se plasmará el trabajo con la aplicación de las normas de Auditoría y los Principios de Contabilidad generalmente aceptados según el Instituto Mexicano de --- Contadores Públicos.

#### RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DE LA SUPERVISION DE LA -- AUDITORIA OPERACIONAL.

- A) Participar en la planeación administrativa y técnica de la Auditoría Operacional. Esto es, la asignación de personal, etapas a desarrollar, programas de trabajo, alcance y oportunidad de procedimientos a aplicar.
- B) Dejar evidencia en las mismas cédulas de Auditoría a través de marcas o iniciales, principalmente la documentación formal que pudiera ser memorandum o cuestionario.
- C) Realizar la supervisión en forma oportuna, debe intervenir en todas las etapas de la Auditoría.
- D) La actuación de la supervisión implica aplicar y cumplir los siguientes tres códigos:

- 1) Etica
  - 2) Normas de Auditoría.
  - 3) Principios de Contabilidad.
- e) Como responsabilidad también encontramos, la capacitación al personal de Auditoría que puede darse en dos facetas:
- 1) Sobre la marcha (desarrollo del trabajo)
  - 2) Cursos de capacitación.

#### COMO REALIZAR LA SUPERVISION.

El criterio del auditor juega un papel importante para desarrollar una buena supervisión, pero es conveniente pensar en sistematizar algunos aspectos de mayor frecuencia en la revisión, al respecto se presentan dos alternativas:

- A) Método de cuestionario
- B) A través de un memorandum

#### Método de Cuestionario:

Se caracteriza básicamente por su formalidad y, por constituir un recordatorio para no olvidar los asuntos importantes.

A través de un Memorandum:

Consiste en constatar por escrito la formalidad de algún aspecto de revisión, dando por enterado a quien corresponda, según sea el caso.

CUESTIONARIO PARA EL SUPERVISOR DE AUDITORIA

E J E M P L O

SI NO N/A OBSERV

Estudio y evaluación del Sistema de Control Interno

- 1.- El sistema de Control Interno,  
¿Ha sido estudiado, evaluado y probado adecuadamente?.
- 2.- El programa de trabajo a aplicar,  
¿Fué determinado de acuerdo con la bondad del mismo?.
- 3.- Ha sido oportuna y adecuadamente:
  - a) ¿Estudiado el manual de operación de la -- entidad.?
  - b) ¿Determinada la organización de la misma?
  - c) ¿Aplicando el análisis e interpretación de los estados financieros sujetos a examen?
- 4.- La naturaleza, alcance y oportunidad de los - procedimientos de Auditoría ¿se determinaron y aplicaron con base en :  
¿La bondad del Sistema de Control Interno?
- 5.- Sobre esa base, los alcances determinados, la oportunidad de las pruebas aplicadas y el resultado de las mismas, ¿fueron? :
  - a) ¿Razonables?
  - b) ¿Satisfactorias?

SI NO N/A OBSERV

6.- ¿Quedaron debidamente aclarados y/o resueltos los puntos pendientes de la primera etapa de la Auditoría?

7.- ¿Los procedimientos señalados en los programas de trabajo y en las cédula de Auditoría, han sido debidamente iniciados y referenciados?

8.- Los reportes de eficiencia de personal ( o calificación de méritos y errores, evaluación de puestos, etc.)  
¿Han sido preparados, revisados y aprobados.?

CUESTIONARIO PREPARADO POR...

REVISADO POR .....

AUTORIZADO POR .....

FECHA .....

9.- Etc.

COMO COMPLEMENTO AL CUESTIONARIO

El supervisor debe controlar los puntos pendientes de la Auditoría, por medio de una cédula, cuyo contenido enunciativo podría referirse basicamente a:

- 1.- Determinarlos y clasificarlos como asuntos pendientes, en cuanto a:
  - a) Fondo (Son los determinantes que pudieron detener la entrega del informe o cambiar el enfoque de la Auditoría).
  - b) Forma.
- 2.- Definir el responsable de su cumplimiento.
- 3.- Determinar la época y su oportunidad que deberán quedar satisfechos.

METODO DE MEMORANDUM

Consta de recomendaciones o guías y complementos a los procedimientos.

- 1.- Este método podría clasificarse como descriptivo - de las circunstancias encontradas.
- 2.- Su formulación sería bajo el principio de las --- excepciones.
- 3.- En el cuerpo del mismo podrían incluirse los puntos pendientes.
- 4.- Debe cumplir con requisitos tales como: claridad y autoeficiencia.



COMO COMPLEMENTO AL CUESTIONARIO

El supervisor debe controlar los puntos pendientes de la Auditoría, por medio de una cédula, cuyo contenido enunciativo podría referirse basicamente a :

1.- Determinarlos y clasificarlos como asuntos pendientes, en cuanto a:

a) Fondo (Son los determinantes que pudieron detener la entrega del informe o cambiar el enfoque de la Auditoría).

b) Forma.

2.- Definir a el responsable de su cumplimiento.

3.- Determinar la época, y su oportunidad en que deberán quedar satisfechos.

## EVALUACION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

El auditor operacional que busca o que tiene por objeto promover la eficiencia de operación y, que constantemente vigila y evalúa la operación; así como también, el auditor por tratarse de un trabajo profesional debe autoevaluarse y criticarse si su función fue lo suficientemente eficiente así como lo que sugirió o propuso haciéndose las preguntas siguientes, a manera de ejemplo:

- ¿Logré que los departamentos mejoraran la eficiencia en su operación.?
- ¿Que los controles que propuse fueron adecuados y mejoraron los anteriores.?
- ¿Logré con mis sugerencias incrementar el máximo de beneficios con un mínimo de gastos y costos?
- Etc.

## **CAPITULO IV**

### **4.4. INFORMES DE LA AUDITORIA OPERACIONAL**

#### 4.4.1. CONCEPTO DE INFORME

El informe de AUDITORIA OPERACIONAL es el producto terminado del trabajo realizado y, frecuentemente, es lo único que conocen los ejecutivos de la empresa, en relación a la labor desarrollada por el Auditor Operacional.

Su contenido debe enfocarse a resaltar objetivamente, en su caso, las soluciones a los problemas determinados en relación a:

- a] La eficiencia operativa de la empresa.
- b] Los controles operacionales establecidos .

Con estos dos puntos, se coincide con el objeto central del examen realizado.

El producto final de la AUDITORIA OPERACIONAL es un informe escrito a la dirección de la empresa, por lo que toda ejecución de una AUDITORIA OPERACIONAL debe encaminarse a facilitar la producción del Informe final, cabe recordar que el Auditor debe empezar a escribir el Informe final desde el primer día de trabajo. Esto confiere al Auditor cuatro ventajas:

- Ayuda a estructurar la Auditoria y desarrollar hipótesis iniciales mediante las cuales establece la meta y la dirección del estudio.
- El proceso de escribir sus hallazgos y conclusiones,--

obliga al auditor a ser más preciso en la investigación con lo que fomenta el análisis.

- Al escribir durante el curso de su trabajo el Auditor se evita los difíciles problemas de asimilar de una gran masa de material y expresar resultados.
- A escribir su informe durante el trabajo, el Auditor reduce las distorsiones de los hechos que se introducen por razones fisiológicas, literarias y lógicas, cuando el informe se prepara, de concluido el estudio.

Esta se puede ingerir que, en base a los papeles de trabajo, que son un conjunto de cédulas y documentos donde se asientan todos los datos e información obtenida por el Auditor en su revisión, los resultados de las pruebas realizadas y en muchos casos, la descripción de las mismas, deberá el Auditor fundamentar su informe final.

Al formular sus juicios el Auditor, que el permitan dar un orden y presentación al informe, deberá constar la historia de los métodos de examen empleados y, solo cuando el caso lo amerite.

Para preparar el informe el Auditor debe tener presente una consideración fundamental: los informes de Auditoría actúan como consejeros; en la forma de comunicar -- resultados, en el tono y en la manera de documentar observaciones, la idea dominante ha de ser la utilidad para la Administración.

Una vez más insistimos que el informe no se destina a dictar recomendaciones, sino a entregar los resultados de tal forma que se pueden usar para medir las ventajas de emprender determinadas acciones.

Hay que recordar que la AUDITORIA OPERACIONAL se requiere mucho más que la AUDITORIA FINANCIERA, interpretar el significado de la información y justificar las conclusiones alcanzadas. Por lo tanto debe evitarse las conclusiones basadas en opiniones o juicios personales cuando resulte inevitable dar una opinión, debe indicarse su carácter personal; sin perder de vista los intereses locales que persigue la empresa.

El requisito más general es que el informe sea escueto, claro y de redacción sencilla, sin caer en el extremo de ser insustancial. Ningún informe puede ser tan completo como para cimentar decisiones sin trabajo adicional. Sin embargo, debe tener toda la información necesaria para definir claramente las observaciones especialmente en relación con las deficiencias y oportunidades de mejorar. También es necesario mencionar los aspectos que marchen bien de acuerdo a las políticas y objetivos que se requieren en la empresa.

Al presentar las conclusiones del informe deben presentarse de manera que la administración puede tomar las medidas necesarias y oportunas, como la responsabilidad de poner en práctica las recomendaciones pertinentes. En sí el objetivo del estudio es de que por medio del informe se debe realizar las oportunidades específicas para reducir costos y mejorar resultados.

El escritor de un informe de AUDITORIA OPERACIONAL debe tomar en cuenta que nunca se sabe en manos de quien - pueda caer. El informe de AUDITORIA se somete a varios niveles de la Administración, según la índole de los hallazgos de la Auditoria y el nivel Administrativo del Auditor. Sin embargo, a menudo por diversas circunstancias el informe va a dar otra parte, y como cada lector tiende a interpretar el informe de acuerdo a la situación en que se encuentra. El informe deberá estar en términos muy naturales y objetivos por lo que conviene evitar las referencias a nombres de personas de la empresa.

El Auditor de Operaciones no debe enseñar el Informe final a nadie más que al Gerente de la unidad de AUDITORIA OPERACIONAL o a las personas que autorizaron la Auditoria, de manera que no exista secreto.

De hecho es usual que en algunas empresas se de un tiempo considerable para refutar el informe.

Aún así, es muy importante tener control de las copias del informe de la Auditoria; por eso, el Auditor no debe entregar el informe final sino a las personas autorizadas de la Empresa.



#### 4.4.2. TIPOS DE INFORME

##### EL FORMATO DEL INFORME

La forma y contenido de un informe de ---  
AUDITORIA OPERACIONAL dependen, de las especificaciones  
coorporativas de la función de la AUDITORIA OPERACIONAL  
y el alcance de las auditorias realizadas.

La estandarización del formato del informe --  
proporciona muchos beneficios. Entre otras cosas, ahorra  
tiempo a la mayoría de la gente, inclusive los auditores  
no escriben muy bien y se toman demasiado tiempo en pre-  
parar el informe, un formato estándar simplifica la --  
composición del informe. Así mismo ahorra tiempo al --  
leerlo, especialmente cuando se ha adquirido experiencia  
con el formato.

Como ejemplo presentamos un formato de informe,  
el cual debe ir acompañado por una carta de transmisión:

TITULO: Nombre de la Unidad de Auditoria, Fecha y número  
de copias.

TABLA DEL CONTENIDO: Títulos de las partes, secciones -  
importantes y apéndices.

RESUMEN DE CONCLUSIONES

CUERPO DEL INFORME: Detalles que apoyan cada uno de los  
resultados importantes.

APENDICE: Información complementaria en forma de gráficas, diagramas y otros anexos que sean necesarios.

En algunas empresas, el formato especifica -- además de una sección con los comentarios de los gerentes de la unidad bajo Auditoria, generalmente aquellos hechos en la entrevista final.

En un informe bien organizado nunca se combina la justificación de los resultados con el resumen de los mismos.

Reunidos en sumario, los hallazgos presentan un panorama de las condiciones de la empresa. Este aspecto será tratado en generalidades del informe en el siguiente punto.

Por lo que respecta a los informes que el Auditor elabora como consecuencia de los resultados de su - revisión y de acuerdo a la extensión de la misma, puede ser:

- 1.- INFORMES CORTOS: Son los que se elaboran inicialmente y que pueden ser de tipo departamental.
- 2.- INFORMES LARGOS: Los que son generalmente resúmenes de la Auditoria de toda la empresa.

Dentro de los aspectos de información, los informes se elaboran de acuerdo a las necesidades que la empresa

requiera y a las decisiones tomadas por el Auditor y el cliente antes de haberse iniciado la Auditoría y pueden ser entre otros, los siguientes:

- 1.- Informes semestrales de labores en los que se plasme el avance de la Auditoría, detallando las revisiones que hasta el momento se lleven.
- 2.- Informes condensados de cuentas y aspectos revisados en los que se anotan las observaciones y resultados de cada cuenta.
- 3.- Informes de solicitudes en estos se transcribe el resultado de la circulación de datos.
- 4.- Informes de resultados de la Auditoría General, en este tipo de informes se da la pauta para elaborar el dictamen y los resultados finales.

#### DISTRIBUCION DEL INFORME DE AUDITORIA OPERACIONAL.

En términos generales, como ya se había mencionado, los informes preliminares y el final de Auditoría Operacional, debe dirigirse al ejecutivo o Cuerpo Directivo que solicitó la Auditoría Operacional.

En su caso, y dependiendo de las circunstancias específicas, el Informe Departamental, parcial o secundario, debe dirigirse al ejecutivo o departamento afectado, o sea el responsable de la toma de decisiones del área involucrada.

Lógicamente puede darse excepciones justificadas a estas reglas genéricas.

Para ejemplificar los tipos de informe de Auditoría Operacional, se presentan los siguientes cuadros sinópticos:

ELABORACION  
DEL  
INFORME

DISCUSION DEL  
BORRADOR CON  
LOS INVOLUCRADOS

INFORME  
DEFINITIVO

DISCUTIR CON LOS INVOLUCRADOS EL BORRADOR DEL INFORME CON EL OBJETO DE OBTENER UN DOBLE PROPÓSITO, EL DE ASEGURARSE DE QUE SEAN HALLAZGOS REALES Y QUE LOS INVOLUCRADOS COINCIDEN CON SU EXISTENCIA PRECISAMENTE EN LA FORMA EN QUE LO DESCRIBE EL BORRADOR.

UN OBJETIVO ADICIONAL DE ESTA DISCUSION ES CONVENCER A LOS INVOLUCRADOS A FIN DE QUE SE HAGAN FRENTE COMUN CON EL AUDITOR AL PRESENTAR EL DIAGNOSTICO DEFINITIVO A LA ALTA GERENCIA.

IMPORTANCIA - ES EL PRODUCTO TERMINADO DEL TRABAJO REALIZADO POR EL AUDITOR.

NATURALEZA - POR LA NATURALEZA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

EL INFORME DEBE TENER LA NATURALEZA DE DIAGNOSTICO.

ESTRUCTURA - a) ALCANCE Y LIMITACIONES DEL TRABAJO  
b) SITUACIONES QUE AFECTAN DESFAVORABLEMENTE LA EFICINECIA OPERACIONAL  
c) SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA.

EVALUACION Y EFECTO DE LOS PROBLEMAS PRESENTACION EN EL INFORME LOS EFECTOS DE LA INEFICINECIA EXISTENTE.

RESPONSABILIDAD INFORMAR LOS PROBLEMAS ENCONTRADOS Y SUGERIR POSIBLES SOLUCIONES.

FORMA - EL RESULTADO DE LA AUDITORIA SE PRESENTA INVARIABLEMENTE POR ESCRITO ES CONVENIENTE UTILIZAR OTROS MEDIOS DE COMUNICACION. (EJEM. AUDIOVISUALES).

TIPO DE  
INFORME  
DENTRO DE LA  
AUDITORIA  
OPERACIONAL

TECNICOS U  
OPERACIONALES

ADMINISTRATIVOS  
(NORMALMENTE PUEDEN  
CLASIFICARSE COMO  
PRELIMINARES)

DIAGNOSTICO(S)  
PRELIMINAR (ES)

DIAGNOSTICO FINAL  
FORMAL Y/O DEFINI  
TIVO.

EN CONEXION AL  
SEGUIMIENTO

AL RESPECTO SE CONSIDERA CONVENIENTE  
MANTENER INFORMADA A LA ADMINISTRACION  
DE LA ENTIDAD, SOBRE:

- a) LA METODOLOGIA A APLICAR
- b) EL GRADO DE AVANCE DEL TRABAJO

COMO FUENTE DE  
ARRANQUE DEL  
TRABAJO A REA-  
LIZAR

LOS CUALES PUEDEN  
SER:  
PARCIAL  
DEPARTAMENTAL  
TOTAL

DEPARTAMENTAL

APOYANDOLO CON  
MATERIAL AUDIO  
VISUAL.

TOTAL

ES CONVEINEINTE MANTENER  
INFORMADA A LA ADMINIS-  
TRACION DE LA ENTIDAD  
EN RELACION A LA CORDI  
NACION Y SUPERVISION  
EN LA ETAPA DE LOS CAMBIOS.

RECOMENDACIONES PRACTICAS PARA ELABORAR EL INFORME  
DE AUDITORIA OPERACIONAL

- Definir objetivo y tipo de Informe:

Final

Parcial

De detalle

Genérico

Departamental

Etc.

- Definir oportunamente a quién debe dirigirse
- Formularlo bajo el principio de las excepciones (no mencionar lo bueno Y/O lo conocido). Definir qué le interesa al usuario
- Apoyarse en índices.
- Utilizar subtítulos.
- Seleccionarlo.
- Jerarquizar su contenido (dar prioridades).
- Por excepción, describir los procedimientos del examen (El alcance) Debe incluirse cuando se considere de interés para el usuario.

#### 4.4.3. GENERALIDADES

##### IMPORTANCIA DEL INFORME DE AUDITORIA OPERACIONAL

El enfoque de un diagnóstico dentro de la Auditoría Operacional, tendiente a promover eficiencia de operación, debe permitir asimismo que, de las soluciones propuestas, surjan oportunidades que coadyuven al logro de eficiencia operativa y, en última instancia, productividad.

Para que la Auditoría Operacional sea útil a la entidad, el informe debe ser ágil y orientado a tomar acciones, para facilitar la toma de decisiones.

Siempre que sea factible, debe cuantificarse el efecto de los problemas y de los posibles cambios.



RECURSOS AUXILIARES DE APOYO AL INFORME  
DE AUDITORIA OPERACIONAL.

En adición a un informe de Auditoría Operacional presentado por escrito, podría considerarse casi como obligatorio, apoyarlo con material audiovisual:

Pizarrones - Rotafolios

Películas

Retroproyector

Acetatos (filminas)

Láminas

Transparencias

Proyecciones de las situaciones actuales  
(ineficiencias) vs. los cambios sugeridos  
por el Auditor.

Se recomienda celebrar una o varias sesiones -  
(o juntas) para ello.

Una presentación audiovisual, siempre debe --  
complementarse con un informe escrito.

Para una presentación audiovisual, debe consi-  
derarse:

El Auditorio,  
Costo,  
Area disponible, etc.

VENTAJAS DE PRESENTAR EL INFORME  
DE AUDITORIA OPERACIONAL EN FORMA  
AUDIOVISUAL

- Centra la atención
- Obliga a similarlo
- Origina un cambio de impresiones casi automático
- Es fácil captar las reacciones al respecto
- Invita a la solución de los problemas.

NATURALEZA DEL INFORME DE AUDITORIA  
OPERACIONAL.

Por las características de la Auditoría Operacional, su producto final debe tener naturaleza equivalente a un diagnóstico, en el cual se plasmen los -- hallazgos derivados del trabajo desarrollado, relacionado con:

La promoción y logro de eficiencia  
de operación

El efecto de los problemas determinados

Por tanto, es obvio que el resultado de la -- Auditoría Operacional, no puede tener el carácter de una opinión fundamentada Tipo dictamen sobre Estados Financieros) sobre el grado de eficiencia existente en la --- entidad. No es factible darle tal alcance y estilo. La -- Auditoría Operacional no tiene como finalidad emitir un dictamen.

## INFORME DE AUDITORIA OPERACIONAL

Su relación con el Producto final de la Asesoría en Administración.

En este sentido debe quedar muy claro que el diagnóstico de la Auditoría Operacional, es distinto al Producto terminado de la Asesoría Administrativa.

En esta última, el resultado final implica proporcionar, necesariamente, sugerencias específicas, diseño de sistemas, procedimientos y formas, instalación de los mismos y visitas de supervisión posteriores (seguimientos o follow-up), todo ello con objeto de cerciorarse que los cambios funcionan y aportan los beneficios deseados.

En algunos casos, el diagnóstico de la Auditoría Operacional puede o debe ser el inicio de un servicio de Asesoría Administrativa, a cargo de consultores internos ( o externos, en su caso ), dentro de Auditoría Interna o del Departamento de Sistemas y Procedimientos.

DIAGNOSTICO

UNA VEZ QUE SE ESTUDIO Y EVALUO LA INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, SE PROCEDE A SUMARIZAR LOS HALLAZGOS Y SE SEÑALA LA INTERPRETACION QUE SE HACE DE ELLOS ASI COMO LOS QUE TIENEN MAYOR RELEVANCIA, REPORTANDOSE AQUELLOS QUE SEAN INDICIOS DE NOTORIAS FALLAS DE --- EFICIENCIA.

FASE  
CREATIVA

SUMARIZADOS LOS HALLAZGOS SE PROCEDE A:

- a) ENSAYAR UN MODELO CONCEPTUAL DE LA ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA QUE MAS CONVENGA A LA EMPRESA PARA LA OPERACION ESTUDIADA DE ACUERDO A LA CIRCUNSTANCIAS QUE LO RODEAN O BIEN COMPARARLOS CON MODELOS YA ESTABLECIDOS.
- b) PRECISAR LA PRIORIDAD QUE DEBE DARSE A LOS ELEMENTOS DEL MODELO ANTERIOR.
- c) CONSIDERAR EL COSTO BENEFICO DEL MODELO DISEÑADO

ESTE MODELO PUEDE SER TAN SIMPLE COMO LOGRAR UNA PANORAMICA PREVIA DE LOS PROBLEMAS Y SUS SOLUCIONES CONCEPTUALES, ANTES DE PRECISAR LAS SUGERENCIAS DETALLADAS..

REVISION  
DE  
HALLAZGOS

EL MODELO DESARROLLADO EN LA FASE CREATIVA SE SUJETA A UNA NUEVA VERIFICACION PARA SEPARAR CON MAYOR PRECISION LOS HECHOS DE LAS INTERPRETACIONES Y AVANZAR HACIA EL DIAGNOSTICO DEFINITIVO COMO SIGUE:

- a) COMPARAR EL ESQUEMA CON EL MODELO VIGENTE Y ASEGURARSE QUE LAS DIFERENCIAS SON IMPORTANTES.
- b) LISTAR LAS EXCEPCIONES ENCONTRADAS EN LA CONFRONTACION Y COMPARARLAS CON LAS QUE SE HABIAN ENLISTADO AL INICIAR SE LA FASE CREATIVA.
- c) RATIFICAR LA EXISTENCIA DE LOS PROBLEMAS DIAGNOSTICADOS MEDIANTE COMENTARIOS CON LAS PERSONAS DIRECTAMENTE INVOLUCRADAS.
- d) ASEGURARSE QUE SE TRATA DE PROBLEMAS CUYA SOLUCION ES -- FACTIBLE PORQUE EXISTEN TECNICAS DISPONIBLES PARA ELLO.
- e) INTER-RELACIONAR LOS PROBLEMAS ENCONTRADOS CON LOS QUE PUDIERON HABER DETECTADO EN OTRAS AREAS Y ASEGURARSE QUE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCION PROPUESTA NO GENERARAN -- MAYORES O MAS COMPLEJOS PROBLEMAS O APROBARAN LAS ---- EXISTENTES.

ESTRUCTURA DEL INFORME DE AUDITORIA OPERACIONAL

NORMALMENTE EL  
DIAGNOSTICO  
DEBE INCLUIR  
LOS TRES  
SIGUIENTES  
ELEMENTOS.

ALCANCE Y  
LIMITACIONES DEL  
TRABAJO

SITUACIONES QUE  
AFECTAN LA  
EFICIENCIA DE  
OPERACION

SUGERENCIAS

DEFINIR E IDENTIFICAR

OBJETIVOS DEL TRABAJO REALIZADO  
OPERACIONES SUJETAS AL EXAMEN  
(POR CONTRA, REVELAR LAS EXCLU-  
SIONES) CRITERIO DE PRIORIDAD  
SEGUIDO, LIMITACIONES, EN SU CASO  
(TEORICAMENTE NO DEBE HABERLAS)

PARTICIPACION DE OTROS PROFESIO -  
NALES RESPONSABILIDAD ASUMIDA.

RESUMEN - JERARQUIZADO - DE HALLAZ  
GOS SIGNIFICATIVOS.  
EFECTO DE LOS MISMOS.  
EN SU CASO, DETALLE DE LOS PROBLEMAS  
DETERMINADOS, SUS CAUSAS Y EFECTOS.

EN SU CASO, EJEMPLOS:

ES CONVENIENTE INCLUIR LAS SUGEREN  
CIAS A CONTINUACION DE LAS INEFICIEN  
CIAS DE OPERACION,  
LAS CUALES PUEDEN SER:

ESPECIFICAS. EN CASO QUE  
SE TENGAN ELEMENTOS PARA  
ELLO (CITANDO CASOS)

DE CARACTER GENERAL

CUANTIFICAN  
DO EN LO  
POSIBLE  
LOS RESULTA  
DOS PREVISI  
BLES DE UN  
CAMBIO.



INFORME DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

EVALUACION Y EFECTO DE LOS  
HALLAZGOS.

Se recomienda enfocar el diagnóstico, ---  
siempre que sea factible el efecto cuantificado de:

Las ineficiencias determinadas

Sus causas, y

Sus consecuencias

Con esto, se facilita el camino para:

Vender la idea

Motivar a la Administración de la  
entidad a tomar las medidas  
correctivas conducentes.

El Auditor Operacional, debe destacar cuanto le cuesta, -  
cuanto deja de ganar o cuanto pierde la entidad, por la -  
ineficiencia existente (el sistema, política o procedimiento  
actual).

## INFORME DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

Las sugerencias que presente el Auditor Operacional, debe enfocarse a destacar:

El aumento a lograr en la productividad  
Los ahorros que podrían lograrse o, bien  
los aspectos susceptibles de originar  
nuevas fuentes de utilidades.

El Auditor Operacional, no puede ni debe limitarse a informar (diagnóstico) las ineficiencias encontradas, estos sería solo el aspecto negativo del trabajo desarrollado, está obligado a sugerir soluciones alternativas a los problemas (hallazgos) determinados.

LICENCIADO EN CONTADURIA RESPONSABILIDAD EN EL INFORME  
DE AUDITORIA OPERACIONAL.

De conformidad con el postulado V del código de --  
ética: "El Licenciado en Contaduría siempre aceptará una  
responsabilidad personal por los trabajos llevados al cabo  
por él o, realizados bajo su dirección."

Por tanto, la responsabilidad del Auditor Operacio-  
nal reside en informar sobre los problemas determinados y  
sugerir posibles soluciones.

El establecimiento de las medidas correctivas, queda  
fuera del alcance del trabajo del Auditor Operacional.

La solución a los problemas es responsabilidad direc-  
ta de la Administración de la entidad, la que podrá recurrir  
para ese objetivo:

Al departamento de Sistemas y Procedimientos  
al Contralor, etc. a Asesores Externos.

RESPONSABILIDAD DEL LICENCIADO EN  
CONTADURIA EN EL INFORME DE LA  
AUDITORIA OPERACIONAL

Es obvio que su responsabilidad abarca el seguimiento (follow-up) o sea coordinar y supervisar el establecimiento de los cambios y cerciorarse del adecuado funcionamiento de los nuevos sistemas y procedimientos.

Sin embargo, atendiendo al punto de vista de hombre de negocios, a la eficeincia que se lograría, a la profundidad de sus estudios, investigaciones y conclusiones, el Auditor Operacional debe evaluar exhaustivamente las ventajas de intervenir directamente en los establecimientos propuestos.

RECOMENDACIONES PARA DESARROLLAR UNA JUNTA

PREPARACION DE LA MISMA

DETERMINAR:

OBJETIVOS DE LA JUNTA  
ESQUEMA DE LOS PUNTOS PRINCIPALES  
NOTAS INTRODUCTIVAS  
DESARROLLO MISMO DE LA JUNTA  
RESUMEN  
RECURSOS AUXILIARES  
PROGRAMA DEL TIEMPO A UTILIZAR

CUALIDADES QUE DEBE DESARROLLAR EL CONDUCTOR DE LA JUNTA

PENSAR CLARO Y RAPIDO  
EXPRESARSE FACILMENTE  
IMPARCIALIDAD  
ANALITICO  
NO INFLUENCIARSE FACILMENTE  
PACIENTE  
TENER TACTO EN EL TRATO CON PERSONAS  
SERIEDAD Y CONTROL DE SI MISMO  
SENTIDO DEL HUMOR :

COMO DESARROLLARLA

PLANTEAR EL PROBLEMA  
HACER PREGUNTAS  
HACER QUE TODOS INTERVENGAN  
LLEGAR A DECISIONES  
LOGRAR OPINIONES BREVES

ANUNCIAR

EL PUNTO A COMENTAR

EL RESULTADO OBTENIDO

## ANATOMIA DE UNA JUNTA

### INTRODUCCION

- A] Antecedentes
- B] El tema
- C] Finalidad (de la junta)

### TEMA A DESARROLLAR

- A] Presentación ordenada de los hechos
- B] Datos de apoyo
- C] Ejemplos .

### CONCLUSIONES

- A] Resumen del tema ;
- B] Recolección del material presentado
- C] Demostraciones de que el objetivo ha sido o no puede ser alcanzado.

## EL SEGUIMIENTO EN LA AUDITORIA OPERACIONAL

Ya sea como Asesor Administrativo Externo o bien Auditor Interno, el Informe Operacional puede o debe -- plasmarse en las dos siguientes etapas básicas.

### DIAGNOSTICO

### SEGUIMIENTO (FOLLOW - UP)

En el diagnóstico, se plasman los hallazgos derivados del trabajo, relacionados con la eficacia operacional, el efecto y las consecuencias de los problemas determinados. Así como, el profesional que formuló el diagnóstico, debe aportar sugerencias a base de alternativas, cada una de las cuales tendrá determinadas ventajas y desventajas. El diagnóstico puede presentarse a base de juntas, medios audiovisuales, etc.

El Informe de la Auditoría Operacional puede ser el inicio de un trabajo de Consultoría en Administración a cargo de Asesores Externos y/o Internos, en lo referente básicamente al seguimiento o la implementación de algunas de las alternativas propuestas.

La vigilancia (y/o supervisión del cumplimiento de las sugerencias contenidas en el diagnóstico, es sin duda un -- asunto importante. En algunos casos el diagnóstico no tiene valor, si no se le realiza el seguimiento relativo.

EL SEGUIMIENTO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

ALTERNATIVAS  
BASICAS PARA  
DESARROLLAR  
EL SEGUIMIENTO

CUANDO EL DIAGNOSTICO  
LO REALIZO EL:

ASESOR ADMINSTRATIVO  
EXTERNO

DEPARTAMENTO DE AUDI-  
TORIA INTERNA

EL SEGUIMIENTO LO PUEDE  
LLEVAR AL CABO:

EL MISMO ASESOR  
EL DEPARTAMENTO DE:

AUDITORIA INTERNA  
SISTEMAS Y PROCEDI --  
MIENTOS (DE PREFERENCIA)

EL MISMO DEPARTAMENTO DE  
AUDITORIA INTERNA  
PROFESIONALES EXTERNOS  
EL DEPARTAMENTO DE SISTE  
MAS Y PROCEDIMIENTOS, EN  
SU CASO, DE PREFERENCIA.

EN CUALQUIER ALTERNA-  
TIVA HABRA QUE ANALIZAR:

VENTAJAS Y  
DESVENTAJAS EN  
CUANTO A:

TIEMPO  
COSTO  
RESULTADOS PROBABLES

EL BOLETIN 2 DE LA COMISION DE AUDITORIA OPERACIONAL, SEÑALA QUE LA EMPRESA DEBE RE-  
CURRIR A LOS ASESORES EXTERNOS O, EN SU CASO, AL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS  
YA QUE DE ASIGNARSELE AL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA, SE DESVIARIA DE SUS PRINCIPALES  
FUNCIONES, LO CUAL PUDIERA INTERPRETARSE COMO PERDIDA DE LA INDEPENDENCIA DE CRITERIO O --  
INVASION DE OTRAS ESPECIALIZACIONES.



## CONCLUSIONES:

1. La Auditoría Operacional requiere de habilidad analítica ingenio, razonamiento reflexivo y procedimientos sistemáticos. Al trabajar para cumplir con los objetivos de la Auditoría Operacional, el Auditor deberá comprender tres conocimientos básicos.
  - a) Revisar la necesidad y exactitud de los datos e informes presentados dentro del sistema de información.
  - b) Estudiar el cumplimiento de metas, políticas, métodos y procedimientos, reglamentos gubernamentales y obligaciones contractuales establecidas.
  - c) Evaluar procedimientos, sistemas, personal, canales de información, productividad, controles etc.
  
2. La Auditoría Operacional puede realizarse por profesionales externos ó internos a la empresa, los primeros por aportar ideas nuevas tocante a políticas y procedimientos así como una aplicación de criterio independiente, ya que no tendrán vicios posibles de la empresa. Los segundos, por conocer ampliamente la situación de la empresa aportando corrección a las anomalías que detecten mediante informes; aplicando los objetivos e importancia de la Auditoría Operacional.

3. Por considerar de gran importancia a la Auditoría Operacional podemos afirmar la posibilidad de que forme parte de la organización de la empresa y conjuntamente con la Auditoría Interior, como órganos de inspección y vigilancia complementándose entre sí, para lograr el mejor funcionamiento de la empresa.
4. De acuerdo a la preparación y experiencia del profesional, es evidente que el Lic. en Contaduría es el más ayocado a realizar la Auditoría Operacional, por lo que consideramos que un Lic. en Administración ó un Ing. en Relaciones Industriales tiene menos posibilidades de llevar a cabo la Auditoría Operacional pero de ninguna manera imposibles de superar, sin embargo es más la aportación que pudiera dar al Lic. en Contaduría, ya que éste requiere de asesoría en ciertos campos de la revisión.
5. Para un buen informe de Auditoría Operacional consideramos que es necesario enfatizar los aspectos más significativos que mejoren la operación de la empresa, relacionados con los cambios en sistemas y procedimientos tendientes a la reducción de costos y gastos. Limitar el informe al mínimo indispensable, redactar el informe libre de tecnicismos y presentar las críticas, sólo cuando vayan acompañadas de las sugerencias relativas.

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

- |  |  |
|--|--|
| AUDITORIA DE OPERACIONES                             | Roy A. Lindberh<br>Theodore H. Cohn  |
| BOLETIN DE AUDITORIA OPERACIONAL                     | Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. |
| AUDITORIA DE OPERACIONES (TESIS)                     | Juan José Bernal   |
| AUDITORIA DE OPERACIONES (TESIS)                     | Felipe Pérez Cervantes   |
| LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y OPERACIONAL | Graciela Castro Hernández  |
| AUDITORIA DE OPERACIONES                             | Salvador Obieta López  |
| AUDITORIA ADMINISTRATIVA                             | William P. Leonard.  |
| APUNTES SOBRE AUDITORIA OPERACIONAL                  | F. C. A.   |
| NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA                 | I.M.C.P.   |