



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

**LA AUDITORIA OPERACIONAL
COMO RECURSOS PARA LA
SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA.**

Seminario de Investigación Contable

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN CONTADURIA

P r e s e n t a :

JOSE LUIS RODRIGUEZ HERNANDEZ

Director del Seminario: C.P. Martha Aguirre Jiménez



México, D. F.

1985



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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

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

En estos últimos años, la población en nuestro país ha presentado un crecimiento excesivo, éste fenómeno demográfico a ocasionado problemas en todas las actividades que se desarrollan en todas aquellas ciudades en donde la población es numerosa. Uno de esos problemas se ha reflejado en el Sector Público, ocasionando una gran demanda de servicios, por lo que se ha visto obligado a multiplicar sus operaciones.

En varias ocasiones los altos funcionarios han tomado la decisión de dividir aún más las operaciones por lo que se crean más plazas para combatir el problema, pero en algunos casos, sino es que en la mayoría este tipo de decisiones a ocasionado un mayor burocratismo, haciendo aún más lentos los trámites ocasionando a los usuarios de los servicios públicos, pérdida de tiempo y dinero. Reflexionando un poco al respecto, es de considerarse que ningún país, por poderoso que sea debe darse el lujo de malgastar sus riquezas.

El alto funcionario, ya sea en el Sector Público o en la Iniciativa Privada deberá apoyarse para sus decisiones en un área que le brinde información oportuna y confiable para la toma de decisiones acertadas, esta información generalmente es proporcionada por auditores internos o auditores externos después de haber realizado éstos un estudio sobre los problemas operativos.

Uno de los recursos con los que cuenta el auditor para determinar las fallas operativas y determinar las sugerencias más adecuadas para lograr la mejora en la operación en toda Entidad, es sin duda la Auditoría Operacional, ya que el objetivo de ésta es el de destacar problemas y proporcionar bases para solucionarlos, prever obstáculos a la eficiencia y proponer mejoras a las prácticas de trabajo.

El presente trabajo aborda el ámbito de la Auditoría Operacional como un recurso que permita detectar los obstáculos en la operación, que impiden la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos, y por ende, el lograr la simplificación administrativa en las operaciones de las Organizaciones.

LA AUDITORIA OPERACIONAL COMO RECURSO PARA LA
SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA

		<u>Página</u>
CAPITULO I.	LA AUDITORIA OPERACIONAL Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO.	
I.1	Proceso Administrativo.....	1
I.2	Concepto de Auditoría Operacional.....	17
I.3	Objetivo de la Auditoría Operacional.....	19
I.4	La Auditoría Operación y el Proceso Administrativo.....	21
CAPITULO II.	PLANEACION Y DESARROLLO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.	
II.1	Planeación.....	23
II.2	Selección de Muestras.....	34
II.3	Como Ejecutar la Auditoría.....	50
II.4	Los Papeles de Trabajo.....	54
II.5	Supervisión de la Auditoría Operacional...	61
CAPITULO III.	TECNICAS DE LA AUDITORIA OPERACIONAL	
III.1	Estudio y Evaluación de la Organización...	65
III.2	Estudio y Evaluación de Flujogramas.....	68
III.3	Estudio y Evaluación de Tiempos y Movimientos.....	78
III.4	Estudio y Evaluación del Control Interno .	87
III.5	Conocimiento sobre el Procesamiento Electrónico de Datos.....	98

CAPITULO IV.	EL INFORME COMO RESULTADO DE LA AUDITORIA	
IV.1	Que es el Informe de Auditoría.....	103
IV.2	Borrador del Informe.....	104
IV.3	Reporte Formal o Definitivo.....	106
IV.4	El Formato del Informe.....	109
CAPITULO V.	LA AUDITORIA OPERACIONAL COADYUVANTE PARA LA SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA	
V.1	La Necesidad e Importancia de la Simpli - ficación Administrativa en el Sector Pú - blico y Privado.....	112
V.2	Los Efectos de la Auditoría Operacional - en la Simplificación Administrativa.....	118
V.3	Avance de la Simplificación Administrati - va en el Sector Público y Beneficios en - la Iniciativa Privada.....	139

C A P I T U L O I

LA AUDITORIA OPERACIONAL Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

1.1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Desde que el hombre empezó a formar grupos para satisfacer sus necesidades, ya sea de alimentos o de vestido, intentó organizarse para lograr la eficiencia y conseguir sus objetivos, y conforme han crecido los grupos humanos hasta formarse en organizaciones más complejas como gobiernos o compañías, la administración ha influido decisivamente para que estos organismos se hayan constituido como los conocemos actualmente.

La eficiencia ha sido uno de los elementos que ha contribuido a que muchas organizaciones logren sus objetivos y esto es debido al resultado lógico de la aplicación coordinada de un conjunto de procedimientos y técnicas, que conducen a la buena marcha de una empresa, y esto se manifiesta en el justo equilibrio de los diferentes factores que intervienen en su estructura.

Es por eso que una de las preocupaciones de los encargados de toda entidad, es conseguir una administración que sea más eficiente que permita un mejor aprovechamiento posible de los elementos que intervienen en la estructura y manejo de los organismos sociales.

La administración está compuesta por cinco elementos que todos conocemos como el proceso administrativo y estos elementos son: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control, y se encuentran interrelacionados entre si; cada uno de ellos forma parte importante para ejercer una administración eficiente.

Para conducir con éxito una empresa, la administración debe definir sus objetivos, hacer planes y organizar un sistema de procedimientos para realizarlos, delegar responsabilidades, establecer métodos apropiados y normas de operación asumir una actitud científica y evaluar los resultados; al señalar que se debe asumir una actitud científica, se deberá entender que él administrador deberá plantear soluciones a los problemas administrativos que surjan, sino que deberá además comprobar que dichas soluciones realmente sean efectivas, cada solución planteada será su hipótesis la cual deberá probar y verificar que dé los resultados esperados.

PLANEACION

DEFINICION:

La planeación es el proceso intelectual en el que el administrador estudiará y evaluará las alternativas para la selección óptima de los objetivos, metas, programas, políticas y procedimientos ya sea para toda la empresa o para -- cualquier parte organizada de ella, para tomar decisiones sobre lo que habrá de hacerse, cómo y cuando hacerlo y quienes serán los encargados de realizar los.

La planeación no es solo una función básica para todos los administradores - y a todos los niveles de una empresa, sino que también en las otras cuatro - funciones deben reflejarse. De este modo que un administrador debe organizar, integrar, dirigir y controlar para asegurar el logro de las metas según los planes.

Objetivos, Políticas, Programas y Procedimientos.

En cualquiera de estas cuatro formas, la planeación se realiza en todos los niveles de la administración, desde el Consejo Directivo hasta los Jefes de menor categoría, todos necesitan planear las actividades futuras en las que indirectamente les corresponde intervenir.

Naturalmente, la materia de la planeación y los alcances de ésta varían según los planos o niveles de la organización.

Brevemente se expone a continuación, las principales características de cada uno.

- 1.- **Objetivos:** Son los fines o metas que se pretende alcanzar ya sea tratándose de la empresa en su conjunto, o de sus actividades, funciones, de departamentos o secciones. Estas deben ser viables y cuantificables.

- 2.- Políticas: Son reglas o normas generales que sirven de guía al pensamiento y acción de los subordinados. Las políticas se apoyan en los objetivos y los precisa y al igual que los objetivos, se refieren a la empresa en su conjunto, funciones, secciones y departamentos.

- 3.- Programas: Son planes más complejos que los anteriores se apoyan en los objetivos y en las políticas señaladas de antemano; pero determinan con la mayor precisión posible el derecho de las actividades en función de los elementos esenciales. Tiempo y dinero.
Comprende también a la empresa en su totalidad o a alguno de sus departamentos o secciones.

- 4.- Procedimientos: Son planes más específicos que norman el criterio y la acción que deben seguirse. Se apoyan en los objetivos, políticas y programas e implican la elección de los medios que se han de emplear teniendo como característica fundamental el señalar la secuencia cronológica la técnica seguida en el costo y el desempeño de una actividad o conjunto de actividades.

Las políticas y estrategias en toda empresa tiene una importancia relevante, ya que la función clave de las estrategias y políticas es dar una dirección unificada a los planes.

Las estrategias que se tomen para delinear la acción de la operación son de suma importancia para que la empresa pueda lograr sus objetivos, es por eso que se deben elegir las estrategias técnicas más adecuadas para cada operación para lograr un adecuado aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros.

FORMA DE LOGRAR UNA PLANEACION EFICIENTE.

Una vez diseñado el plan general de la empresa el administrador deberá vigilar que sus subordinados formulen e integren planes derivados, asegurándose que estos sean consistentes y coordinados con la suficiente oportunidad.

Parte de la importancia de las premisas de la planeación es asegurar una -- adecuada coordinación entre los planes. Lo que algunas veces se ignora en -- planeación es que la coordinación de los planes puede ser tanto horizontal- como vertical. Aún cuando la coordinación y sincronización es uno de los -- más difíciles problemas en la planeación el administrador deberá poner su -- mayor esfuerzo para conseguir una planeación eficiente.

Otro de los elementos que contribuyen a lograr una planeación eficiente es el conocimiento acerca de los objetivos de la empresa, de sus premisas de -- planeación, de sus estrategias y políticas mayores de aquellos planes reali- zados a los altos niveles dentro de la estructura organizacional, las cua- les necesariamente afectan el área de planeación de un subordinado.

La mejor planeación ocurre cuando todos tienen acceso a la información com- pleta del área de la cual son responsables.

ORGANIZACION

CONCEPTO DE ORGANIZACION.

Organización es la estructura técnica que adopta un organismo o una área del mismo, en la que se refleja la autoridad, responsabilidad y los canales -- prácticos de comunicación entre el grupo para la mejor realización de sus funciones que se estimen necesarios para lograr sus objetivos.

RECURSOS DE LOS ORGANISMOS.

Para lograr sus objetivos, todo organismo social se apoya en una serie de recursos o elementos que en su conjunto lo constituyen, estos recursos al administrarse adecuadamente le permitirán cumplir con los objetivos por los que fue creado; por lo general se clasifican en tres clases.

1. Recursos Materiales: dinero, terrenos locales y edificios, instalaciones, maquinaria, equipo, herramienta, mobiliario, materias primas, -- etc.
2. Recursos Técnicos: sistemas, métodos, procedimientos, fórmulas, patentes, instructivos, etc.
3. Recursos Humanos: el conjunto de personas con que cuenta el organismo social y que constituyen con todas sus características (conocimiento, habilidades, experiencias, aptitudes, etc.)

El patrimonio más valioso, son los recursos humanos en el concepto de que son la parte eminente y activa de los recursos materiales y técnicos estos últimos, son solamente mecanismos que respaldan la labor humana; por lo consiguiente, la clave del éxito de una organización depende de las personas ligadas a la misma, puesto que serán los encargados de ejecutar las actividades en todos los puestos y niveles.

PROPOSITOS DE LA FUNCION DE ORGANIZACION.

El propósito de la función de organización es establecer una estructura formal, que permita a los integrantes colaborar eficaz y eficientemente al logro de los objetivos.

En base a los objetivos fijados en la etapa de planeación, la organización se encarga de agrupar actividades y establecer jerarquías, designar las áreas de actividades, responsabilidades de los integrantes, coordinar a los grupos en sentido horizontal por medio de las relaciones de autoridad, y diseñar sistemas de comunicación.

Toda estructura de organización administrativa, es producto del pensar humano y puesto que todo organismo social no es estático, sino esencialmente dinámico, será indispensable preparar y adaptar los cambios organizacionales que en forma inevitable se irán presentando: de ahí que su mayor parte la organización es realmente reorganización, pero el primer término, es el que ha sido adoptado y sigue vigente.

El administrador a través del tiempo a creado una serie de combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización, que se expresan en las cartas o gráficas de organización las que consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se presenta por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, (y en ocasiones de quien lo ocupa) representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad, los organismos generalmente nos indican:

1. La estructura general de un organismo social.
2. Los puntos directivos y ejecutivos.
3. Los comités o las dependencias de asesoría o staff, en su caso.
4. Las políticas o actividades establecidas.
5. Los diferentes niveles jerárquicos.
6. Los canales de autoridad .
7. Las funciones y su agrupamiento en las políticas correspondientes.

8. En su caso, la estructura específica de alguna función o funciones indicando su composición interna.
9. Mediante un cuadro en el ángulo superior derecho, se acostumbra informar de la cantidad de puestos en cada función o en cada política, según el caso, y su costo mensual o anual.

En cuanto a su forma o diseño, existen cuatro formas para la presentación - de los organigramas.

- 1). VERTICAL. Niveles jerárquicos de arriba hacia abajo.
- 2). HORIZONTAL. Niveles jerárquicos de izquierda a derecha.
- 3). CIRCULAR. Niveles jerárquicos del centro a la periferia.
- 4). BARRAS. Niveles jerárquicos en base en la longitud de las barras pudiendo ser estas, verticales u horizontales.

En las organizaciones existen varios tipos de autoridad pero los más comu - nes son: lineal, funcional y de asesoría o staff. (Mixtos: lineofunciona - les, comités).

INTEGRACION Y EJECUCION O IMPLANTACION.

El Lic. Agustín Reyes Ponce, define a la integración diciendo:

" Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la planeación y la organización señala como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social " (1)

En síntesis, la etapa de la integración o ejecución constituye la:

- a). Materialización de las actividades humanas.
- b). Objetivación de los elementos materiales.
- c). Coordinación de los fines u objetivos empresariales con los de los trabajadores.

SU IMPORTANCIA:

El administrador debe hacer una adecuada integración de los recursos humanos al objetivo de la empresa, realizando una adecuada selección del personal contratado; y en su caso capacitando al ya existente.

El administrador deberá recurrir a las fuentes de reclutamiento de personal administrativo, así como a las recompensas al personal, más eficientes que garanticen el adecuado rendimiento y responsabilidad del personal para que estos hagan suyos los objetivos de la empresa. Así también deberá proporcionar los recursos materiales necesarios para que el personal pueda desarrollar sus funciones más elementales o las más sofisticadas

(1) Agustín Reyes Ponce.-Administración de Empresas, Teoría y Práctica.- Segunda parte. Editado en 1979. Pág. 256. Editorial LIMUSA.

DIRECCION

Consiste en ejercer la autoridad de que se está investido, a fin de que el organismo funcional alcance, en plenitud, sus objetivos, coordinados y controlando las actividades humanas y elementos materiales mediante una oportuna, precisa, veráz y adecuada información.

La dirección es una función del elemento humano de carácter ejecutivo, en virtud de la cual la agrupación funcional es conducida o no, a la realización de un propósito, siendo su sede, la oficina.

El Lic. Agustín Reyes Ponce, define la Dirección diciendo:

" Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente ya, con mas frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas ".

Autoridad: El concepto de autoridad, se clasifica en tres tipos: formal, informal y profesional.

La autoridad formal, también llamada legal o institucional, es un poder que surge como una necesidad en todo organismo social, puesto que si no existiera , la situación dentro de las organizaciones sería caótica.

Este tipo de autoridad es delegada oficialmente desde los altos niveles -- hacia abajo en forma lineal, para ser ejercida sobre un grupo de subordinados.

La autoridad informal, también llamada personal es la que tiene un individuo por su carisma, es decir, por la facilidad de influir y atraer la voluntad de los demás de manera espontánea, por sus características personales.

La autoridad profesional es la que brinda el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, etc., que capacitan para asesorar a otras personas sobre asuntos relacionados con su especialidad.

Cada tipo de autoridad puede tenerse por separado en forma individual; lo ideal es que quien ejerza la autoridad formal, posea también la informal y profesional, porque el ejercicio exclusivo de la autoridad formal no garantiza el buen funcionamiento de la organización, y la carencia de cualquiera de las otras dos, traerá como consecuencia conflictos, frustraciones, ineficiencia.

Es de suma importancia para el administrador tener conocimiento de los factores que motivan a las personas a actuar de una manera determinada, puesto que es de su responsabilidad inducir a las personas a que aporten sus esfuerzos para alcanzar los objetivos de la organización.

Gran cantidad de dirigentes consideran que su principal problema, es la dirección motivadora de su personal; el fracaso se manifiesta en los índices de ausentismo, ineficiencia, conflictos, baja moral y productividad, etc.

La dirección de una empresa, deberá cumplir con los siguientes principios si se quiere ejercer eficientemente:

1. Principio de la contribución individual. Los superiores deben orientar y motivar a los subordinados, de tal forma de asegurar su más efectiva coordinación a los objetivos del grupo.
2. Principio de armonía de los objetivos. El ejecutivo debe hacer que la obtención de los objetivos individuales en el esfuerzo cooperativo, armonice con la obtención de los objetivos del grupo.
3. Principio de eficiencia. Cada individuo debe hacer una contribución eficiente y efectiva a la obtención de los objetivos del grupo.

Asimismo, la dirección de la empresa deberá contar con orden para ejecutar la dirección, para tal efecto deberá considerar el siguiente proceso.

1. Principio de la unidad de mando. La dirección se facilita cuando los subordinados son responsables sólo ante un superior.
2. Principio de la supervisión directa. La dirección efectiva requiere que los ejecutivos complementen los métodos de supervisión por medio de contactos personales directos.
3. Principio de selección de la técnica. El supervisor debe seleccionar la técnica de dirección más apropiada, en relación con la persona supervisada con la tarea a realizar.

COMUNICACION.

El administrador debe mantener la idea de que al tomar óptimas decisiones - éstas deben ser el resultado de abundantes y precisos elementos de juicio, - y así estar en aptitud de dictar órdenes adecuadas. Asimismo, como una fase o etapa importantísima de la dirección de una empresa se sitió la conveniencia de establecer canales de comunicación a través de los cuales se ejerzan y se controlen los resultados.

La comunicación se considera la transferencia de información de una persona a otra, sin tener en cuenta si ella despierta o no confianza.

La comunicación es el medio por el cual se unifica la actividad organizada. También puede considerarse como la forma en que se encauzan las fuerzas de energía social, a través de sistemas sociales.

La comunicación se divide en dos grandes grupos: La externa y la interna; - pudiendo ser ambas de carácter oral o escrito.

La Comunicación Interna se divide en dos tipos:

- La formal y la informal, o esta última no sigue los canales adecuados dentro de la empresa y se refiere exclusivamente a chismes, rumores, - anónimos.
- La comunicación de tipo formal, a su vez se subdivide en: Vertical o lineal y en la horizontal o de staff o asesoría .
- La de tipo vertical o lineal se divide en descendente o ascendente.
- La comunicación vertical descendente, es aquella que transcrita por -- los canales de la línea de autoridad y sigue una trayectoria de arriba hacia abajo y que puede revestir los canales siguientes.

Imperativo. Ordenes, Instrucciones, Reglamentos Medidas disciplina -- rias.

Exhortativo. Recomendaciones, Súplicas.

Informativo. Cursos de capacitación, Manuales de Organización, Asambleas - informativas, etc.

C O N T R O L

DEFINICIONES

El control, quinta y última etapa del proceso administrativo, es la medición de la realización de los acontecimientos contra las normas de los planes y la conexión de desviaciones para asegurar el logro de los objetivos - de acuerdo con lo planeado.

La función administrativa de control es la de evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

FORMAS DE OPERACION.

Por su forma de operar el control puede ser de dos tipos:

- a). Control automático o de retroalimentación.
- b). Control sobre resultados.

El primero, mediante los actuales sistemas de computación electrónica puede llevarse, simultáneamente, el control con los mismos elementos operativos y, por tanto, tener inclusive diariamente, las cifras de operación las cifras esperadas y las desviaciones analizadas.

El segundo tipo, control sobre resultados, la comparación de lo esperado - contra lo realizado, se lleva a cabo al final de cada período de agrupación de datos.

PROCESO BASICO DE CONTROL.

El proceso básico de control, donde quiera que se encuentre y cualquiera -- que sea el área que controle, incluye tres pasos:

- 1). Establecimiento de estándares.
- 2). Medición del desempeño contra estos estándares.
- 3). Corrección de las desviaciones.

1). Establecimientos de Estándares.

Uno de los métodos para establecer los estándares para el control de -- las actividades, es mediante las normas establecidas en la planeación, -- ya que las normas son criterios sencillos de evaluación que orientan a -- los administradores de como marchan las cosas sin que estos tengan que -- observar cada paso en la ejecución de los planes.

2). Medición del desempeño.

Los administradores a todos los niveles, establecen objetivos verifica- -- bles, enunciados en términos cualitativos o cuantitativos, estos llegan -- a ser normas contra las cuales pueden medirse todo el desempeño de la -- posición en la jerarquía organizacional. También a medida que nuevas -- técnicas se desarrollan para medir, con un grado razonable de objetivi- -- dad, la calidad de la administración en si misma, tanto en los altos -- puestos como en los bajos, emergerán normas útiles de desempeño.

3). Corrección de las desviaciones.

Si las normas se establecen para reflejar la estructura de la organiza- -- ción, y si la labor se mide en estos términos, se acelera la corrección -- de las desviaciones, puesto que el administrador sabe entonces donde, -- (en la asignación de los deberes individuales o de grupo,) deben ser -- aplicables las medidas correctivas.

La corrección de las desviaciones en el desempeño es el punto en el cual, el control es visto como una parte del sistema total de la administración y se incorpora a las otras funciones administrativas; el administrador puede corregir replanteando sus planes o modificando su meta o puede corregir la desviación ejerciendo la función de organización a través de la reasignación o reclasificación de los deberes, también puede corregir a través de una mejor dirección y liderazgo.

REQUISITOS PARA UN CONTROL ADECUADO.

- Los controles deben adecuarse a los papeles y a los puestos.

Uno de los requisitos para ejercer un control adecuado que permita a los administradores conocer la información que les indique como se están llevando a cabo los planes por los cuales son responsables es el de adecuar al control a las características de las actividades a controlar, en la misma forma los controles deberían implantarse de acuerdo con los puestos, los controles para el departamento de ventas serán diferentes o los del departamento de finanzas, y estos diferirán de los de compras. Una empresa pequeña necesitará controles distintos a los de una grande.

- Los controles deben planearse según cada administrador individual y su personalidad.

Los controles deben también, adecuarse a las personalidades de los administradores individuales. Los sistemas y la información de control, desde luego, tienen como finalidad ayudarlos en el desempeño de su función de control. Si no se planean en forma tal que un ejecutivo pueda comprenderlos, no serán de utilidad. En realidad lo importante no es si una persona puede o no entender una técnica o una información de control, o sencillamente no está dispuesta a entenderla; en cualquier caso, no lo comprenderá.

- Los controles deben señalar las excepciones y los puntos críticos.

Una de las formas más importantes de adecuar los controles a las necesi-

dades de eficiencia y efectividad es asegurarse de que están planeados - para señalar excepciones. En otras palabras, al concentrarse respecto - del desempeño planeado, los controles basados en el venerado principio - de la excepción, permiten a los administradores detectar aquellos luga - res en los que se requiere su atención y por lo mismo deben atenderse.

- Los controles deben ser flexibles.

Los controles deben seguir siendo funcionales o la luz de un cambio de los planes, de circunstancias imprevistas o de un fracaso " Un programa-complejo de planes administrativos puede fallar en algunos puntos .

El sistema de control debería informar sobre tales fracasos, y contener-suficientes elementos de flexibilidad para mantener el control adminis - trativo de las operaciones, a pesar de tales fallas ". En otras pala -- bras, si los controles han de ser efectivos, a pesar de las fallas o de los cambios imprevistos en los planes, se requiere de flexibilidad en su concepción.

- Los controles deben conducir a la acción correctiva.

Un sistema de control será poco más que un ejercicio interesante, si no-conduce a la acción correctiva. Un adecuado procedimiento revelará donde ocurren las fallas y quien es responsable por ellas, asegurando que se - tome alguna acción correctiva. No puede olvidarse que un control sólo se justifica si las desviaciones indicadas, o experimentadas respecto de -- los planes, se corrigen a través de una apropiada planeación, organiza - ción, integración y dirección y liderazgo.

I.2 CONCEPTO DE AUDITORIA OPERACIONAL

En las empresas privadas y organizaciones del sector público y paraestatal - en donde existen demasiados departamentos operativos y administrativos, don - de laboran un número considerable de empleados encargados de una gran varie - dad de funciones en las cuales la autoridad tiene que estar delegada a di - versos niveles de la organización, se hace indispensable para la alta Geren - cia o Dirección tener un conocimiento y control adecuado de dichas activida - des que en ocasiones se encuentra fuera de su supervisión directa y se hace necesario establecer una red de controles y comunicaciones que informen a - la Gerencia. Uno de estos controles es la auditoría en sus diferentes cla - ses que son: Auditoría Financiera, Auditoría Interna, Auditoría Operacional y Auditoría Administrativa, las que tienen varias características en común, como las que se señalan a continuación:

- a). Efectúan mediciones referidas a normas predeterminadas y aplicables.
- b). Tienen carácter deductivo y por lo tanto son disciplinas en las cu - les se requiere juicio.
- c). Aunque el proceso de formular juicios se asemeja en metodología al - de la ciencia, en auditoría las conclusiones alcanzadas se basan en muestras más pequeñas.
- d). La independencia es imperativa en todas las ramas de la auditoría y el auditor, aunque posee buenas aptitudes en la actualidad que in - vestiga y evalúa debe llegar a sus conclusiones como si tuviera más capacidad que la de seguir fielmente un programa fijado.

Existen varias definiciones de Auditoría Operacional, y a continuación se - citan las de algunos autores:

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos da su concepto en el boletín - No. 1 de Auditoría Operacional señalando que:

Por Auditoría Operacional debe entenderse: El servicio que presta el contador público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad.

Los autores Roy A. Lindberg y Theodore Cohn, dan su concepto de Auditoría Operacional en su libro Auditoría de Operaciones en el que señalan:

La Auditoría Operacional es una técnica para evaluar sistemáticamente y regularmente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas corporativas e industriales, utilizando personal no especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan y determinar que condiciones pueden mejorar. (1)

Los autores C.P. Salvador Obieta López y C.P. José Luis Castillo Rodríguez, dan su concepto en su libro Auditoría de Operaciones:

La Auditoría de Operaciones es una actividad de evaluación, destinada a la revisión y vigilancia sistemática de las operaciones contables, financieras y administrativas, con el fin de cerciorarse de que se desarrollan con óptima eficiencia al mínimo costo posible. (2)

De acuerdo a las definiciones anteriores, puede afirmarse que la Auditoría Operacional es el recurso con el que cuenta la Gerencia o la Dirección para hacerse de información de la eficiencia o de las fallas con las que operan algunas áreas de la organización. La Auditoría Operacional para realizar la evaluación y medición de la eficiencia se basa en las políticas o --normas que establecen las empresas como lineamientos para el logro de sus --objetivos.

REFERENCIAS

(1) Roy A. Linberg y Theodore Cohn., Auditoría de Operaciones. Editorial-Técnica, S.A. Pág. - 11. Edición - 1981.

(2) Salvador Obieta López y José Luis Castillo Rodríguez, Auditoría de --Operaciones, Editorial, IEE, S.A. Pág. 13. Edición - 1982.

I. 3 OBJETIVO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

El objetivo de la Auditoría Operacional, es el de prever al administrador - de la empresa de información que le permita manejar sus operaciones, con ma yor eficiencia, a menores costos, mediante el análisis y evaluación de la - operación del área revisada y determinar si existen ineficiencias o posibles problemas por la manera en la que se realizan aquellas y por consiguiente, - proporcionar alternativas para solucionar los problemas.

Se debe entender, por lo tanto, que el esfuerzo de la Auditoría Operacional se orientará hacia los siguientes propósitos en el caso de una organización privada:

1. Obtención de mayores utilidades.
2. Fortalecer el control sobre el uso de los recursos de la compañía.
3. Colaborar en el logro de los demás objetivos que persigue la empresa.
4. Promover la eficiencia en operación, aspecto que en la mayoría de los casos trae aparejado una disminución en los costos.

Pero la Auditoría Operacional para conseguir su objetivo en ocasiones se ve limitada por el tiempo empleado para su ejecución, así como del conocimiento del personal que la ejecuta.

El tiempo: toda información tiene que rendirse a tiempo para poder ser valio sa y que proporcione una buena base para decidir. Por lo tanto las audito-- rias deben realizarse regularmente y con frecuencia suficiente para detectar los problemas antes de que se den o en su caso antes de que crezcan. Las au ditorías no deben ser un proceso largo o fastidioso que entorpezca la produc tividad ni la buena disposición hacia el propio trabajo de auditoría.

El Conocimiento: es evidente que la Auditoría Operacional debe desarrollarse por personal especializado en el trabajo de auditoría pero no en todas las ag tividades que se realizan en las áreas revisadas, es decir en ocasiones el -

auditor deberá evaluar actividades o procedimientos técnicos que desconoce pero esto no limitará el objetivo de la auditoría operacional ya que esta - no deberá dar la espalda a los problemas, en todo caso el auditor operacional tratará de analizar y comprobar unicamente las deficiencias y la oportunidad de mejorar la operación, aunque para esto tenga que recurrir a la asesoria de otros profesionistas.

I.4 LA AUDITORIA OPERACIONAL Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El propósito de la auditoría operacional, es el de informar a la dirección de la eficiencia o fallas de la administración que sirvan como elementos de retroalimentación para determinar los ajustes necesarios para corregir las posibles fallas.

La auditoría operacional juega un papel muy importante como elemento de control en el proceso administrativo de todo organismo por ejemplo:

Cuando la auditoría operacional realiza la evaluación del proceso administrativo de la empresa o de un área de la misma, funciona como instrumento de información, ya que después terminada su revisión, determina las desviaciones y las informa a la Gerencia, para que ésta tome la decisión de aplicar las medidas correctivas, ya sea replanteando sus planes o modificando su meta, también puede corregir la desviación ejercitando su función de organización a través de la reasignación o reclasificación de los deberes. Se puede corregir también mediante asesoría adicional, por medio de una mayor selección y entrenamiento de los subordinados o por despido, así también la Gerencia puede corregir a través de una mejor dirección y liderazgo.

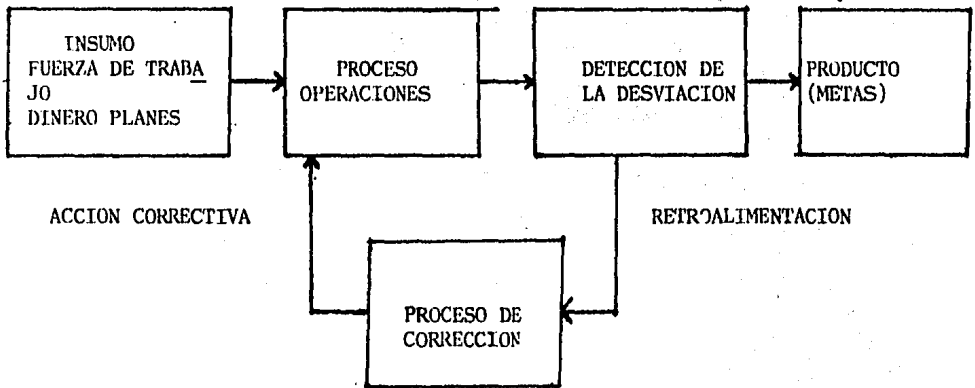
Los planes de la empresa tienen una relación muy estrecha con los controles ya que los planes son los compromisos de acción, de tal manera que la vida y la estructura de los controles deben basarse en la obligación de llevar a cabo dichos compromisos al menor costo y dentro del tiempo indicado. Así cuando falla un control, también fallan los planes, y cuando los planes tienen éxito, igual sucede con los controles.

Para que funcione bien, los controles dependen de la información procedente de las actividades controladas y de los datos llamados de retroalimentación. El significado práctico consiste en que el control no es un fin en sí mismo sino forma parte de un sistema de alguna clase. Así pues, el control es inseparable de la actividad que debe regir y actúa mediante la comparación de la producción del sistema y el desempeño diseñado.

El termostato, es un ejemplo conocido de control de uso doméstico, basado en la retroalimentación.

Cuando el calor (el plan) sube más allá de un punto predeterminado (la norma), activa una pila termoeléctrica (el control) que apaga la llama (el regreso al plan).

RETROALIMENTACION SIMPLE



Otras de las funciones importantes que ejerce la auditoría operacional como medida de control, es la de representar un instrumento de verificación y señalamiento de problemas.

El control es el examen de los resultados. Control es asegurarse de que, en todo momento, todas las operaciones se lleven a cabo de acuerdo con el plan adoptado con las órdenes impartidas y los principios establecidos.

El control compara, examina y critica; tiende a estimular la planificación, a simplificar y reforzar el proceso administrativo de la organización, a incrementar la eficacia del mando y a facilitar la coordinación.

C A P I T U L O II

PLANEACION Y DESARROLLO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

II. PLANEACION Y DESARROLLO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

II.1 PLANEACION

En el capítulo anterior, se mencionó la importancia de planear toda actividad para alcanzar los objetivos fijados, así también se señaló que para --- hacer una adecuada planeación hay que considerar los factores que puedan influir en el desarrollo de la actividad.

La auditoría operacional debe ser planeada para que ésta alcance sus objetivos, es decir el auditor operacional debe hacerse de un buen plan que le -- permita considerar los factores o elementos que pudieran incidir en las acciones para realizar un buen trabajo de auditoría y se logren los objetivos fijados de la revisión.

OBJETIVOS DE LA PLANEACION

Los objetivos básicos para hacer una adecuada planeación son:

1. Ejercer un apropiado control sobre el personal que interviene en la - revisión, para obtener el resultado esperado.

Para tal efecto, el supervisor deberá dar las siguientes recomendaciones y cuidar que se lleven a cabo.

Las recomendaciones que se le deben hacer al personal de auditoría para ejecutar un trabajo profesional, son las siguientes:

- Reconocer sus fallas.
- No actuar como superior ante el personal del área revisada.
- Usar los canales adecuados de comunicación, es decir saber con quien hablar primero, no a través de sus jefes inmediatos.
- Dominar la técnica de método de tiempos para evitar las fallas.
- Programar los cambios cuidadosamente, los cambios deben hacerse lenta y gradualmente.
- Deberá saber escuchar con atención.

- Deberá pedir sugerencias a los trabajadores; ellos conocen mejor el trabajo, ya que están en contacto con él todo el tiempo.
 - Informarse sobre el trabajo de las gentes y procurar que no se sientan mal cuando su progreso sea lento, es decir, dar palabras de estímulo.
2. Mejorar el aprovechamiento de los recursos internos y externos (incluyendo aprovechamiento de tiempo).
 3. Realizar un mejor trabajo.
 4. Estar en posibilidad de programar los trabajos de oficina de una manera eficiente y coordinar con los demás trabajadores.

Para realizar la planeación de la auditoría, el auditor cuenta con herramientas administrativas que facilitan el trabajo y hacen más eficiente la programación y aprovechamiento del tiempo y el personal de auditoría y estas son:

- A). GRAFICAS DE GANTT.
- B). METODO DEL CAMINO CRITICO.

A). GRAFICAS DE GANTT.

Esta gráfica es un recurso auxiliar que se utiliza para el control de la planeación administrativa de la auditoría operacional, en esta gráfica, se expone a través de barras - en una escala de tiempo - las actividades a desarrollar, ordenadas por fechas de acuerdo con un programa predeterminado.

Por medio de ésta gráfica se establecen los lineamientos generales de la planeación técnica de la auditoría, teniendo un control de los tiempos a invertir en cada una de las etapas, actividades, departamentos o secciones a revisar.

A continuación se presenta un ejemplo de una gráfica de Gantt, para controlar al personal y distribuir las actividades planeadas a desarrollar.

GRAFICA DE GANTT

PERSONAL DE AUDITORIA.	MES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO			
	SEMANA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
PEDRO GONZALEZ																																	
AGUSTIN MORALES																																	
ALFONSO SANCHEZ																																	

ACTIVIDADES:



= Inventario Físico



= Departamento de Crédito



= Departamento de Ventas



= Departamento de Contabilidad.

Alguno de los principales puntos a desarrollar en el establecimiento de las gráficas de Gantt, son:

- a). Dividir el año en 52 períodos (semanas).
- b). Controlar los tiempos y movimientos de todos y cada uno de los auditores o equipos humanos que desarrollarán la auditoría.
- c). Al través de renglones (horizontalmente) controlar y comprobar los tiempos reales con los presupuestos y determinar variaciones.

B). METODO DEL CAMINO CRITICO.

El método del camino crítico como un proceso lógico y racional de planeación, organización y control de todas y cada una de las actividades que integran un evento - como es la auditoría operacional - que debe desarrollarse en un tiempo determinado y al costo más reducido posible.

Las dos etapas básicas de este método son:

A). PROGRAMACION

B). ANALISIS Y EVALUACION

Este método puede utilizarse para distribuir y controlar las actividades de una auditoría o de una de sus etapas. Este recurso es un elemento valioso para controlar tiempo y movimiento que tienen fecha límite.

Los principales elementos de este método son:

- a). Lista de actividades a desarrollar.
- b). Matriz de secuencias.
- c). Determinación de tiempos estándar.
- d). Formulación de la malla de flechas.

¿ Cómo conseguir una adecuada planeación de la Auditoría Operacional ?.

Los pasos a considerar para una adecuada planeación son muy variables, sin embargo con la finalidad de dar una guía de los más importantes, se mencionan los siguientes:

- a). Definir el objetivo de la revisión.

- b). Conocer la entidad o área a revisión.
- c). Identificación de áreas de riesgo.
- d). Análisis e interpretación de la información financiera.
- e). Volumen de las operaciones.
- f). El monto de las operaciones.
- g). Las peticiones expresas de los objetivos de las diferentes áreas de la empresa.

a). DEFINIR EL OBJETIVO DE LA REVISION:

Como primer paso de la planeación de una auditoría operacional, es definir el objetivo de la misma, para empezar a considerar los factores y elementos que influyen para su desarrollo.

b). CONOCER LA ENTIDAD O AREA A REVISION:

Es requisito indispensable para la planeación que el personal de auditoría encargado de la revisión, tenga conocimientos, si bien no profundo de la actividad, de la dependencia, si general de la misma. Por ésta razón, consideramos conveniente que antes de efectuar cualquier trabajo, se tenga presente las siguientes reglas.

- Identificar la estructura organizacional de la entidad a auditar.
- Actividades que realiza, mismas que serán objeto de revisión.
- Sistema de información.
- Información a la presentación y autoridades.
- Oportunidad de informes.
- Efectividad de planeación y control.
- Sistema de registro y contabilidad.
- Localización de obras, residencias, etc.
- Administración.
- Requisitos reglamentarios.
- Punto hasta el cual las operaciones o informes financieros están sometidos a requisitos reglamentarios de entidades de vigilancia.
- Sistema y procedimientos.

Para poder dar cumplimiento a las antes mencionadas, el auditor deberá recurrir a su archivo permanente, el cual se debe consultar antes de realizar el trabajo en campo.

El archivo permanente es el expediente de la entidad a revisar, que deberá contener entre otra información la siguiente:

SECCION

I. HISTORIA DE LA COMPAÑIA

1. Escritura Constitutiva y sus Modificaciones
2. Actas o Extractos de las Actas de Asambleas de accionistas
3. Extractos de actas del Consejo de Administración.

II. CONTRATOS Y CONVENIOS

1. Contrato colectivo de trabajo
2. Contrato de servicios técnicos
3. Contrato de regalías
4. Contrato de comisiones
5. Contratos de arrendamientos
6. Planes de pensiones o jubilaciones
7. Contratos de préstamos hipotecarios o de Habilitación y Avío

III. SISTEMA DE CONTABILIDAD

1. Gráficas de organización - Personal y funcional
2. Catálogo de cuentas e instructivo para su manejo
3. Políticas de contabilidad
4. Sistemas de archivo

IV. INFORMACION FINANCIERA

1. Balances Generales comparativos
2. Estados de Resultados Comparativos
3. Estado Comparativo de Adiciones y Bajas de Activo Fijo
4. Análisis de las depreciaciones y amortizaciones acumuladas
5. Análisis de la reserva para cuentas incobrables

6. Análisis de ventas por años en forma Comparativa
7. Análisis del Capital Social y Utilidades Acumuladas

V. SITUACION FISCAL

1. Impuestos a que está sujeta la empresa
2. Análisis de la Reserva para Impuestos Sobre la Renta
3. Convenios celebrados con las Autoridades Fiscales
4. Exenciones de Impuestos
5. Autorizaciones para Depreciar a Tasas diferentes de las Legales.

VI. CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO, PROGRAMAS E INFORMES DE AUDITORIA

1. Cuestionarios de Control Interno
2. Programas de auditoría
3. Carta de sugerencias.

c). IDENTIFICACION DE AREAS DE RIESGO:

En este punto, en su enfoque de auditoría, el auditor deberá:

1. Haber considerado los posibles efectos que la economía nacional o internacional pudo haber tenido en las operaciones de la dependencia o entidad y determinar si estos efectos influyen en su programa de revisión de algunas áreas de la empresa.
2. Haberse familiarizado con las actividades de la dependencia.
3. Haber adquirido un entendimiento de la operación de la dependencia - en forma general o del área específica de revisión.

En estas condiciones, el auditor está en posición de identificar áreas-de problemas potenciales para la auditoría. Estas son las que tienen el más alto riesgo de errores significativos, en relación con todas las de más áreas bajo examen.

¿ Qué debe hacer para identificar estas áreas de alto riesgo ?

Acudir a su experiencia y aplicar su criterio a los hechos y situacio-nes que ha descubierto hasta ahora en la auditoría. No hay reglas defi-nitivas o procedimientos para identificar las áreas de alto riesgo, pe-ro a continuación se incluyen algunas consideraciones:

- Situaciones reveladas en su revisión analítica.
- Variaciones real - presupuesto.
- Variaciones sin explicación aparente de las operaciones normales de la dependencia.
- Areas tradicionales de problemas dentro de la naturaleza y activida-des de la dependencia.

- Disposiciones especiales de entidades de vigilancia en cuanto a requerimientos sobre contabilidad e informes.
- Evaluación de problemas detectados en revisiones anteriores.

d). ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION FINANCIERA.

Para lograr hacer más comprensible la manera en que el análisis de la información financiera participa como elemento de planeación de la auditoría operacional, conviene mencionar que el objetivo que persigue es coadyuvar a entender y utilizar con mayor eficiencia, precisión y seguridad, las cifras presentadas en los estados financieros, proporcionando bases más sólidas y confiables para tomar decisiones.

De lo anterior se infiere que mediante esta técnica, se pueden apreciar los cambios sufridos por la empresa, cuyas causas son las operaciones -- que vienen realizando en todas sus áreas mismas que son el objeto de la auditoría operacional.

e). VOLUMEN DE OPERACIONES:

El volumen de las operaciones es un factor importante que debe ser tomado en cuenta por todo auditor en el proceso de asignar prioridades a -- las diferentes áreas, conceptos y operaciones a revisar, ayudándole a jerarquizar con mayor propiedad su plan de trabajo.

Para ubicar a cada actividad, función y operación respecto a cantidad, variedad y volumen que representa del universo de actividades, funciones y operaciones de la empresa, es indispensable que nos compenetremos en el conocimiento de la compañía, del producto, de la naturaleza del giro, de la filosofía de la dirección, etc., con objeto de precisar en que tipo de operaciones se corren mayores riesgos.

f). EL MONTO DE LAS OPERACIONES:

El monto de las operaciones es otro ángulo que ayuda a la asignación de prioridades en la planeación de nuestro trabajo, o sea el valor de las operaciones: por ejemplo en una empresa comercial su planeación requiere un programa especial. Bajo este punto de vista, nuestro ejemplo nos arrojaría como conclusión que la prioridad primaria deberá asignarse a las operaciones relacionadas con la adquisición de materias primas, ya que se parte del supuesto de que es más productivo e importante para la empresa el cuidar los pesos y no los centavos; y tal razonamiento es -- perfectamente valido, pero si las características del sistema de control establecido nos demuestra que el riesgo es mínimo, puede resultar que -- no estemos orientados hacia operaciones en las que el grado de problemá tica existente sea mínimo.

Si cuando nos encontramos en nuestra fase de planeación del trabajo tomamos en forma aislada cada factor o elemento, correremos el riesgo de configurar un calendario de actividades cuyas prioridades no sean las -- óptimas, mermando la oportunidad de nuestra participación en los proble mas de la compañía, y desde luego, la productividad de nuestra función. Por lo tanto, es indispensable que al desarrollar nuestro plan de traba jo pondremos bajo los tres puntos de vista expuestos en diferentes al -- ternativas de áreas, funciones y operaciones a revisar y tomemos en -- cuenta el grado de desviaciones que cada una de ellas haya tenido frente a la tendencia que venía observando y frente a la meta que se le había fijado; el volumen y variedad que cada tipo de operación representa del universo, el monto invertido en cada una de ellas y el riesgo que -- representa para el negocio el seguirla realizando como ha venido ocu -- rriendo. El hecho de conjuntar todos los puntos de vista nos proporcionaría un panorama más completo, definido y preciso de cada alternativa, permitiéndonos formular un plan de acción más atinado y con mayores pro babilidades de éxito.

g). PETICIONES EXPRESAS:

Las peticiones expresas de los ejecutivos de la empresa, complementando nuestro plan, se presentan como solicitudes de parte de la compañía para que participemos de una u otra manera en la evaluación de alguna operación.

Tales solicitudes resultan muy importantes en la elaboración de nuestro plan de acción, ya que nos ahorran el trabajo de detectar, por otros medios, posibles problemas operativos en esas áreas; nos brindan además - la oportunidad de dar un servicio eficiente y oportuno en beneficio de nuestra imagen en la empresa; sin embargo, resulta muy conveniente el - tratar de adecuarlo y armonizarlo con nuestro programa, con objeto de - no perder de vista los puntos, áreas y operaciones que, a resultado de nuestro estudio, hayan merecido altas prioridades, o que de alguna manera puedan estar relacionadas con las solicitudes presentadas por los -- ejecutivos.

II.2. TECNICAS DE SELECCION DE MUESTRAS EN LA AUDITORIA.

Para el desarrollo de la auditoría, el auditor requiere ciertos conocimientos técnicos, así como de documentos de la unidad, cuestionarios, gráficas del flujo, esquemas y notas. Para cada trabajo a desarrollar el auditor deberá aplicar sus conocimientos, tanto generales como particulares en los -- que se incluyen el conocimiento de las técnicas estadísticas como método de muestreo.

Como ya se señaló el auditor debe poseer un conocimiento amplio de las técnicas de selección de muestras, ya que ésta técnica simplifica su trabajo y le proporciona los elementos suficientes para obtener un panorama del área o rubros revisados sin que para esto revise a estos en su totalidad, ya que no se debe olvidar que el auditor requiere documentación suficiente y completa para dar su opinión de su trabajo realizado, ya que esta técnica le permite obtener una o varias muestras de un universo o población con las -- mismas características de la población de la que fué extraída.

A continuación para empezar con este tema, se definen los conceptos de lo -- que se entiende por un universo o población de una muestra.

POBLACION:

El término población que se suele utilizar indistintamente con el de universo, se refiere a la totalidad de posibles o medidas que se estén considerando en una situación dada.

Una población o campo, es cualquier grupo de artículos que comparten una -- característica común.

MUESTRA:

En la investigación estadística entra por lo general la colección de información parcial o incompleta que se llama muestra, con base en la cual se -- hacen inferencias acerca del valor verdadero del parámetro. Una muestra, es

una colección de observaciones tomadas en una población y toda característica de una muestra suele llamarse por lo general un estadígrafo.

Una muestra es sencillamente una parte del conjunto universal que es la población.

Dentro del campo de las técnicas de selección de muestras de auditoría, encontramos dos grupos que representan cada uno de ellos corrientes de aplicación, que pueden llevarse a la práctica atendiendo al propio criterio, juicio y discernimiento del auditor y los resultados que espera de su trabajo. Estos dos grupos son:

- I. MUESTREO DE APRECIACION
- II. MUESTREO ESTADISTICO

I. MUESTREO DE APRECIACION. Esta técnica de selección se caracteriza por -- que se apoya básicamente en la apreciación, juicio y criterio propio del auditor sin obtener ningún patrón que reglamente o limite su aplicación, estas técnicas son las mas usadas en nuestro medio porque son sencillas en su uso.

Dentro de este grupo tenemos las siguientes:

- a). Muestreo de juicio.
- b). Muestreo de intervalos.
- c). Muestreo de bloques o conglomerados.
- d). Muestreo por números aleatorios.

Estas técnicas implican un alto grado de riesgo, respecto a la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Las desventajas a las que se enfrenta el auditor cuando usa estas técnicas son: No le permite hacer una evaluación cuantitativa de los resultados. La apreciación puede variar de un auditor a otro, un trabajo a otro trabajo e inclusive, de un día para otro, en resumen la muestra determinada puede ser errónea.

a). MUESTREO DE JUICIO.

Este muestreo, lamentablemente uno de los más empleados en el medio pro-
porciona en ocasiones limitados elementos de juicio, para fincar una --
opinión veraz y confiable, ya que se apoya en resultados emanados, las-
más de las veces, en el carácter y formación profesional del auditor.

Sin embargo, esta técnica es recomendable cuando se trata de revisar si
tuaciones concretas y definidas; como en el caso de un fraude perfecta-
mente conocido.

b). MUESTREO DE INTERVALOS.

Esta técnica de selección es aplicable en aquellas poblaciones donde --
las partidas que la integran están ordenadas en forma consecutiva; o --
sea, que llevan un orden, por lo general ascendente número ininterrumpi-
do.

En el muestreo por intervalos la decisión más importante del auditor lo
representa el determinar el tamaño o longitud del intervalo que es de -
terminado de manera arbitraria o bien de manera estadística.

A continuación, veremos un ejemplo de muestreo por intervalos.

Se intenta obtener una muestra con un tamaño (n), de 100 partidas que
será seleccionada de una población (N) de 2000 partidas. Bajo esta po-
sición, el intervalo (i) de muestreo sería $20 = (2000 \div 100)$ por lo tan
to, la fórmula para el cálculo del intervalo de muestreo será:

$$i = \frac{N}{n}$$

i= Intervalo

N= Total de la población en número de partidas que la integran

n= Número de partidas a seleccionar

c). MUESTREO DE BLOQUE O CONGLOMERADOS.

Esta técnica consiste en seleccionar, sobre base apreciativa, una parte de la población, y esta parte revisada al cien por ciento.

Para comprender en forma más clara se presenta un ejemplo:

Un auditor selecciona, dentro de todos los meses del año de 1984, las ventas del mes de mayo. Con los resultados obtenidos de la revisión de ese mes, finca su opinión respecto a las ventas del año de 1984.

Esta técnica aún cuando lamentablemente es una de las más usadas en la práctica, adolece de serias deficiencias, por ejemplo el mes de mayo -- aún cuando haya sido seleccionado, inclusive, sobre bases aleatorias, -- no quiere esto decir que el mes de referencia sea un ejemplo típico para todo el año. Esto es el mes de mayo, cualquiera que sea el negocio -- de que se trate, jamás será igual en ventas a enero, agosto o diciembre, de ninguna manera será representativo del total de la población.

d). MUESTREO POR NÚMEROS ALEATORIOS.

El procedimiento de aplicación de esta técnica, consiste en someter a -- una población dada al concurso de selección de los partidos que le han de representar; por medio de números al azar tomando usualmente, pero -- no necesariamente, de una tabla de números aleatorios previamente elaborada.

SECUENCIA NUMERICA CONTINUA.

Cuando la población de artículos que se van a examinar es numerada en secuencia, el primer paso en la selección de una muestra aleatoria mediante -- el empleo de un cuadro de números aleatorios consiste en establecer la amplitud de números que se van a examinar, de forma tal que el número de dígitos del mayor número aleatorio que va a ser seleccionado puede determinarse previamente.

El siguiente paso será seleccionar aleatoriamente un punto de partida en la tabla. Por último, se seleccionan los números, agrupados horizontalmente el número de dígitos necesarios para formar el mayor número de la muestra y siguiendo las columnas (verticales) o filas (horizontales) de la página.

SECUENCIA NUMERICA DISCONTINUA.

Si la secuencia de números que se van a examinar es discontinua o si es irregular, los números seleccionados para muestreo que faltan en la población, deberán ser descartados y reemplazados con el siguiente número aleatorio disponible que pueda ser utilizado.

ORDENACION DE LA MUESTRA EN SECUENCIA.

Una vez completa la selección de la muestra, es necesario encontrar las unidades que se van a examinar. Si tales unidades se hallan archivadas o localizadas en secuencia consecutiva, posiblemente resulte difícil utilizar la secuencia aleatoria en la que se obtuvo la muestra. Los artículos requeridos se pueden obtener por lo general en forma más eficiente si los números se ordenan en secuencia numérica.

Esta técnica reviste la particularidad de ser usada en dos modalidades: - apreciativa o arbitraria o con base en resultados de cálculos de cualquier técnica de muestreo estadístico que requiere del uso de números aleatorios. El paso más importante o delicado, en ambos casos, es determinar cuantas - partidas constituirán la muestra representativa de la población.

II. MUESTREO ESTADISTICO. La selección de muestreo estadístico, es la técnica de selección de muestras de auditoría que permite extraer conclusiones -- sobre cierta información basándose solamente en el examen de una parte de esa población.

La aplicación de muestreo estadístico involucran tres secuencias fundamentales y estas son las siguientes:

- a). Diseño de la muestra. Esta consiste, básicamente, en la determinación del tamaño apropiado de la muestra a ser seleccionada para extraer conclusiones sobre la información.
- b). Selección de la muestra. Consiste en la identificación de las -- partidas a ser examinadas.
- c). Evaluación de la muestra. Es la forma de conclusiones acerca de la información, basados en el examen de la partida muestreada.

El auditor deberá estar seguro que la evaluación de la muestra es la acertada, para estar seguro de esto, el auditor debe estar seguro que las características de las muestras seleccionadas son solamente aplicables a la población de donde fue extraído y no puede ser extendida a ninguna otra - partida que no estuvo disponible para la selección, ya que las conclusiones estadísticas no son aplicables a partidas; que son omitidas de la población, por consiguiente una evaluación estadística es válida, cuando -- emana de una selección estadística.

La función del muestreo estadístico, es proveer un medio para expresar los criterios de seguridad estadística mediante la combinación entre preci -- sión y confiabilidad, en términos estadísticos están interrelacionados -- inseparablemente para medir la suficiencia de las pruebas selectivas de - auditoría sobre tales bases.

El uso del muestreo estadístico, contiene tentativamente las siguientes - ventajas:

- Su aplicación permite conocer anticipadamente el tamaño máximo de muestra necesaria.
- Los resultados de la muestra pueden ser justificados con mayor grado de seguridad.
- Las muestras seleccionadas reúnen mayores características de que sean representativas de la población.
- Es más generalizable el criterio de selección para todas las poblaciones sujetas a revisión.
- Proporciona un elemento matemático - estadístico del poder, proyectar los errores sobre bases más confiables.
- En ciertos tipos de muestreo estadístico, el grado de error es específico con un límite superior máximo.

En el grupo de técnicas de selección de muestreo de auditoría basadas en el muestreo estadístico tenemos:

- a). Muestreo estadístico sobre importes acumulados.
 - b). Muestreo estadístico sobre importe acumulado por medio de un computador electrónico.
 - c). Muestreo estadístico numérico.
 - d). Muestreo de atributos.
 - e). Muestreo de variables.
- a). MUESTREO ESTADISTICO SOBRE IMPORTES ACUNULADOS.

Esta modalidad del muestreo, nos ayuda a obtener un superior margen de seguridad con aplicación, esto a consecuencia de que se consideran todos los elementos de tipo práctico y estadístico, que intervienen en la selección; además de que esta técnica se efectúa sistemáticamente sobre importes y no sobre números o documentos.

Su principal característica consiste en que proporciona una seguridad de revisión de partidas con importes mínimos requeridos; es decir, par-

tidas superiores a un rango económico determinado, por ejemplo:
\$ 50,000 automáticamente, por sistema, son seleccionados para revisión.

Además brinda la oportunidad de que partidas con importes inferiores al mínimo determinado, en nuestro ejemplo, inferiores a \$ 50,000 tengan -- oportunidad a caer seleccionados en el muestreo, ya que en ocasiones, -- por lógica humana de selección, no son tomados en cuenta importes aparentemente insignificantes pero, en efectos estadísticos y muchas veces en realidad, tenemos que pequeñas omisiones o discrepancias, esconden grandes fraudes o falseamientos de la información.

Para la aplicación de esta técnica es necesario considerar los elementos que intervienen en el muestreo estadístico sobre importes acumulados.

1. Control Interno.

En el diseño de muestras de auditoría, el auditor también deberá evaluar la efectividad potencial de los procedimientos de control interno en la empresa. Esta evaluación es la llave determinante en la asignación del factor de confiabilidad requerido para llegar al nivel de confianza deseado,

En el estudio y evaluación del control interno, se obtienen elementos para asignar la calificación correspondiente atendiendo a la siguiente evaluación.

Control interno bueno	1
Control interno regular	2
Control interno malo	3

El estudio evaluación de este elemento de la administración se puede llevar a cabo atendiendo a los siguientes métodos : Descriptivos, gráfico, cuestionarios y detecciones de funciones incompatibles.

2. Límite de precisión monetaria (PM).

El auditor está interesado primordialmente en obtener una razonable seguridad de que los errores no son suficientemente materiales e importantes como para efectuar su opinión sobre los estados financieros a las opiniones que esta revisando.

Por lo tanto, le concierne básicamente un límite de precisión superior.

La determinación del límite de precisión monetaria representa uno de los dos aspectos de mayor importancia en el muestreo estadístico sobre importes acumulados.

Para llegar a esta determinación, se parte de una filosofía no escrita ni definida pero sí aplicable desde un punto de vista práctico de todos los que ejercemos la auditoría, ya sea interna o externa, la cual consiste en que una población dada, un margen de error hasta del 5% es aceptable, entre un 6% y 10% es evaluable para fijar la importancia relativa y determinar si se extienden o no las pruebas de auditoría y cuando es superior al 10%, se requiere que definitivamente se apliquen estas pruebas.

Partiendo de lo anterior, tenemos que el límite de precisión monetaria será el equivalente al 5% de la utilidad neta o bien, algún sustituto de este resultado, si tomamos en consideración algunos factores de influencia que afectaron directamente esta utilidad, como puede ser el caso de huelga, efectos inflacionarios, devaluación monetaria.

En la determinación del límite de precisión monetaria encontramos una modalidad que escapa a las bases anteriormente enunciadas.

Esta se presenta al auditor en entidades económicas, cuyos objetivos fundamentales no es el lucro sino el servicio, como puede ser el caso concreto de dependencias gubernamentales. En estos casos, el auditor carece de utilidades reales o teóricas que le sirven de base para aplicar esta filosofía.

3. Límite de Precisión Monetaria Afinada (PMA)

Es el resultado de dividir el límite de precisión entre la calificación asignada al control interno. Esto se resume en la siguiente fórmula:

$$PMA = \frac{PM}{CI}$$

PMA = Límite de precisión monetaria afinada

PM = Límite de precisión monetaria

CI = Control Interno

Como se aprecia, el límite de precisión se influencia con el control interno, ya que en el caso de que este, por ejemplo, sea calificado 3 automáticamente el límite de precisión se reduce a una tercera parte de su asignación original.

Ejemplo de determinación del límite de precisión monetaria afinada.

- Empresa X con utilidad neta de \$ 3'513,000
- Límite de precisión monetaria \$ 3'513,000 X .05 = \$ 175,650
- Control interior regular = 2

Aplicación fórmula:

$$PMA = \frac{PM}{CI} = \frac{175,650}{2} = 87,825$$

No obstante haberse determinado bajo la técnica planteada en límite de precisión de 175,650 la existencia de un control interno regular obliga al auditor a reducir este límite aumentando correlativamente el número de muestras de auditoría.

Dirección de aplicación de la técnica.

Una vez determinados los elementos anteriores se deberá enseguida, precisar cuál será la dirección o sentido de la aplicación de esta técnica

de selección para entrar ya en el detalle de la revisión en sí, a través de las técnicas y procedimientos de auditoría.

En el caso de activos y gastos, se buscará que éstos no se encuentren sobrestimados o " inflados " en el registro final, por consiguiente la aplicación del procedimiento de selección se iniciará en el libro mayor empezando así una labor de submuestreo y, en su oportunidad, de revisión en sentido inverso hasta llegar a la documentación soporte del activo adquirido o el gasto causado.

Para los pasivos e ingresos, se buscará que éstos no estén subvaluados o disminuidos en el registro final; en consecuencia, la aplicación del procedimiento de selección se iniciará en la documentación soporte inicial empezada de selección la labor de revisión y submuestreo escalonado hacia adelante hasta llegar al registro final.

b). MUESTREO ESTADISTICO SOBRE IMPORTE ACUMULADO POR MEDIO DE UN COMPUTADOR ELECTRONICO

Esta técnica, de hecho, viene a ser una secuencia del muestreo estadístico sobre importes acumulados, ya que los elementos que intervienen son exactamente los mismos, con la variante, en el presente caso de que la selección deja de hacerse por un procedimiento manual y mecánico, y se le confía a un computador electrónico, obviamente con la condicionante básica de que la población a muestrear este almacenada en archivos magnéticos.

La principal ventaja de esta variante la encontramos en la reducción de horas-auditor para seleccionar, por ejemplo una ocasión que requirio seleccionar muestras de auditoría de una población compuesta por 11,000 - partidas de un inventario físico. La selección en forma manual requirió de 37 horas-auditor. La selección a través del computador no ocupó más de 20 minutos.

El auditor no requiere ser un experto en procesamiento electrónico de datos para poder entender y aplicar esta técnica, ya que puede apoyarse en el personal técnico para que le ayuden a ejecutar y correr el sistema dentro de los lineamientos establecidos para que el auditor los pueda utilizar para su objeto.

Los elementos de esta variante o modalidad, se presentan a continuación.

a). LOGICA DEL SISTEMA

La lógica del sistema es la manera personal como lo entienden y manejan los análisis y programadores de sistemas de cómputo. Esta lógica podemos entenderla como universal, ya que a partir de ella se podrán hacer los cambios que se juzgan necesarios y programarla en el lenguaje del computador en que se vaya a usar.

b). PROGRAMA

Este elemento es básico considerar para la determinación de la muestra, ya que la adaptación de esto, facilitará el trabajo del auditor.

c). INSTRUCTIVO PARA CAPTURA DE DATOS VARIABLES

A través de este instrumento se presenta el formato con el cual se captarán los datos variables que se tendrán que alimentar al sistema en sí, y los que corresponden al archivo que contienen la población a muestrear.

d). FORMATOS DE IMPRESION

Estos formatos están diseñados en forma idéntica a la cédula de auditoría. Es necesario que el auditor se familiarice con toda esta documentación para poderla aprovechar.

c). MUESTREO ESTADISTICO NUMERICO

Esta técnica de muestreo, puede considerarse como una combinación entre

el muestreo por intervalos y el muestreo estadístico sobre Importes acumulados.

Su aplicación es altamente recomendable al presentar las siguientes situaciones.

1. Cuando se revisa que los ingresos no estén subvaluados o disminuidos en el registro final. En consecuencia el sentido de la prueba, por parte de la documentación soporte.
2. Cuando esta documentación soporte no esta valuada o cuantificada en importes monetarios haciendo imposible aplicar el muestreo estadístico sobre importes acumulados, caso concreto, remisiones a clientes no valuadas.

Esta técnica de muestreo consiste, básicamente, en determinar un intervalo pero sobre bases estadísticas contando, para el efecto, con los elementos que ya manejamos en el muestreo estadístico sobre importes acumulados, para tal efecto, utilizaremos la siguiente fórmula.

$$n \left(\frac{PM}{m} \right) \\ i = \frac{m}{CI}$$

i= Intervalos

n= Población de partidas en cantidades (total de folios)

m= Población de ventas (Importe de ventas)

PM=Límite de precisión monetaria

CI=Calificación del control interno.

La lógica de la fórmula parte de que (PM) tuvo su origen en las utilidades que proveyeron esas ventas y se determina el porcentaje de influencia de (PM) sobre esas utilidades, combinándola con la documentación soporte que las ampara.

Ejemplo:

Determinará el intervalo a aplicar en la población de remisiones no cuan

tificadas con los siguientes datos.

n= 10,187
 m= \$34'851,088
 PM= 700,000
 CI= 1

SUBSTITUYENDO

$$i = \frac{n \left(\frac{PM}{m} \right)}{CI}$$

$$10,187 \left(\frac{700,000}{34'851,088} \right)$$

$$i = \frac{\quad}{1} = \frac{204}{1} = 204$$

En este caso el intervalo es de 204. se inicia la aplicación de la técnica - tomando un número al azar al que se le iba acumulando sistemáticamente el - intervalo.

d). MUESTREO DE ATRIBUTOS

El muestreo de atributos, es una de las técnicas más conocida del muestreo estadístico y ha ocupado la atención de estadísticos y especialistas en la materia., en esta técnica se busca, primordialmente, la incidencia de aspectos cuantitativos de la población sujeta a muestreo. En otras palabras; se revisa el cumplimiento de las medidas establecidas - de control interno en la población sujeta a revisión.

Algunos autores consideran que esta técnica de selección es incompleta, ya que no cubre aspectos cuantitativos.

El muestreo por atributos puede ser fácilmente sustituida por un buen estudio y evaluación del control interno del área sujeta a revisión. Si durante el desarrollo de esta fase de la auditoría que debe ser previa al muestreo, se detectan desviaciones de cumplimientos a las medidas de control interno establecidas, la falla o error están a la vista. El auditor debe determinar el grado de incidencia o el efecto en los resultados y posteriormente tomar la decisión que en primer instante será reportar el descubrimiento y, posteriormente, proceder a analizar o cuantificar su efecto.

A continuación se muestra la mecánica de esta técnica de selección:

1. Con base en el juicio, criterio, capacidad técnica y conocimientos previos que se tengan de la población sujeta a examen, el auditor deberá determinar los siguientes elementos del muestreo de atributos.

Nivel de confianza. Es la probabilidad o grado de confianza de que los resultados obtenidos en una muestra sean representativos del total de la población. El nivel de confianza se maneja a través de porcentajes; los más usados son 90% y 95%. El nivel de confianza escogido depende primero de las consecuencias que se tendrán en caso de aplicar el porcentaje de confianza no adecuado. Si una inferencia incorrecta pudiera traer consigo consecuencias importantes, el auditor podría optar por un nivel de confianza del 99%, si las consecuencias de la inferencia en caso de estar equivocado, no fueran serias, se podría optar por un nivel de confianza del 90%.

Precisión. Es el grado o nivel de tolerancia que se le puede asignar a la población de que sus resultados puedan ser o no reales; por ejemplo un 5%.

Tasa de error. Es el porcentaje máximo de error que puede aceptar o estimar el auditor de la población sujeta a muestreo. El auditor una vez que haya realizado la evaluación del Control Interno, y determinado el nivel de confianza del mismo, estará en posición de establecer el porcentaje de máximo de error que aceptará de la población sujeta a muestreo.

2. Una vez determinados los anteriores elementos, el auditor procederá a decidir el tamaño de la muestra con el auxiliar de cuadros estadísticos-matemáticos.
3. Ya identificado el tamaño de la muestra, la selección se hará con el auxiliar de tablas de números aleatorios.

e). MUESTREO DE VARIABLES

El muestreo de variables es una de las técnicas más complejas del muestreo estadístico.

Su uso es ampliamente difundido en la estadística y ha alcanzado altos niveles en países desarrollados, en especial los Estados Unidos de Norteamérica.

Esta técnica, además de determinar las muestras representativas de la población a revisar, proporciona, en una fase de su mecánica de aplicación, una estimación cuantificada del total de la población con base en el procedimiento matemático de la distribución normal, también llamado método diferencial de cantidades extremas o métodos de mínimos y máximos.

NOTA:

Es necesario hacer una aclaración, el objeto de este punto es el de mostrar los diferentes métodos para obtener una muestra representativa de una población así también, el despertar la inquietud del lector para -- que si le interesa un método en especial, recurra a los libros que se mencionan en la bibliografía.

11.3. COMO EJECUTAR LA AUDITORIA

Los ingredientes esenciales para un proyecto de auditoría bien logrado, son la investigación y el análisis así como habilidad analítica, ingenio, razonamiento reflexivo y procedimientos adecuados para cada revisión, no es fácil hacerse de dichos ingredientes, pero el auditor operacional requiere de estos para lograr los objetivos de la auditoría. Los autores Roy A. Lindberg y Theodore Cohn en su libro, Auditoría de Operaciones señala que; " Al trabajar para cumplir con los objetivos de la auditoría operacional, el auditor crea conocimientos a tres niveles ":

1. Verificar la necesidad y la exactitud de los datos e informes presentados dentro del sistema de información.
2. Determinar el grado de cumplimiento con objetivos, políticas, métodos y procedimientos, reglamentos gubernamentales, obligaciones contractuales establecidas.
3. Evalúa procedimientos, sistemas, personal, movimiento de información productiva, etc.

Los dos primeros niveles, se basan en hechos. Del tercero, se puede decir que pertenece al reino de la opinión basada fundamentalmente en conocimientos y resultados inconfundibles y objetivos.

Cada trabajo de auditoría tiene las siguientes fases:

1. Definición y organización. El primer paso en una auditoría de operaciones, consiste en determinar las áreas y el alcance del estudio.
2. Preparación. El siguiente paso, consiste en familiarizar al auditor con los planes, las políticas y la organización de la compañía relacionados con la unidad o área por revisar, y enterarlo también de la información pertinente de la industria.
3. Encuesta inicial. El auditor debe orientarse en el grupo donde va a trabajar mediante diálogos con las personas claves. En esta etapa

examinará los aspectos del trabajo y el ambiente del campo de investigación.

4. Investigación. Una vez conocido el campo de evaluación, el auditor descubre sistemáticamente hechos sobre operaciones, asignaciones de responsabilidad, planes y administración general del área.

Esta etapa, debe guardarse bien, de tratar de averiguarlo todo.

No podrá conseguirlo nunca, y debe concentrarse en obtener lo más importante y fácilmente de identificar, lo cual resultará suficiente para el análisis.

5. Análisis. Una vez en posesión de los hechos más importantes y suficiente información adicional para justificar sus conclusiones, el auditor aplica su análisis para decidir si los resultados indican verdaderas oportunidades para mejorar.

6. Informe. En esta etapa, el auditor elabora un sumario escrito de resultados, definiendo cuidadosamente los problemas observados en términos específicos y de costo.

Aunque la preparación del informe generalmente se considera como el último paso, es aconsejable que el auditor empiece desde el primer día, lo peor es dejarlo para lo último. También conviene mucho discutir los resultados con el gerente del departamento de auditoría y con los responsables del área auditada, antes de presentar el informe a un nivel más elevado.

7. Justificación. Este es el último paso en el estudio y a veces el más crítico. Aquí, las opiniones en contra de la exactitud o valor de los resultados son rebatidos verbalmente por el auditor de operaciones, generalmente en juntas de ejecutivos.

La auditoría de operaciones no tiene un punto de partida común; cada auditoría es única y debe manejarse individualmente, por eso la forma de abordar la auditoría y los factores que intervienen varían tanto con la auditoría como con el punto de partida.

LAS FUENTES DE INFORMACION

Las fuentes de información utilizables para el auditor de operaciones, son las que su experiencia, adiestramiento e inteligencia ponen a su disposición.

Las principales consisten en las que le facilita el personal de la unidad revisada, mediante entrevistas previas a la revisión y aún en el desarrollo de la misma.

Una entrevista bien llevada, constituye probablemente la guía más eficaz para el auditor, pero en ocasiones por errores en la entrevista no se consigue por éste medio los elementos necesarios, los errores comunes que se cometen son los siguientes:

El prolongar una entrevista por un tiempo largo y la falta de costumbre del entrevistador, ocasiona que la entrevista no tenga la calidad deseada.

La documentación interna generada por la entidad también constituye un importante suministro de información como la que se enlista:

- Las gráficas de flujo.
- Las gráficas de organización.
- Los memorándum del personal.
- Los manuales de políticas, procedimientos organización y adiestramiento.
- Los folletos para la selección del personal.
- La publicidad de la compañía.

El auditor debe empezar a recabar documentación al principio de su trabajo,

pero ésta documentación deberá ser la necesaria para que no se llene de papeles innecesarios para su análisis y estudio.

La observación directa, es otra fuente productiva de información. El auditor capaz de observar detenidamente, se percatará de la existencia de problemas no registrados, que no se pueden analizar mediante datos o documentos.

Las señales de un ambiente abierto, la libertad de comunicación, el respeto a los subordinados, la manera de supervisar el orden, la limpieza, etc., -- pueden decir mucho de las condiciones de la unidad evaluada.

La observación, es así mismo, una rica fuente de ejemplo específico que son de utilidad para ilustrar las conclusiones generales del auditor.

II.4. LOS PAPELES DE TRABAJO

Como en toda actividad de auditoría en la que como conclusión del trabajo - se presenta un dictamen o informe con las conclusiones a que hayan llegado, se hace necesaria la formulación de papeles de trabajo en donde se deja evidencia suficiente y competente que apoye dichas conclusiones plasmadas en - los informes. Asimismo, es importante considerar que para poder hacer un mejor estudio, revisión e interpretación de papeles de trabajo, es también necesario establecer una metodología en su integración que permita uniformar - su formulación y facilitar su lectura.

Los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas y documentos fehacientes - que contienen los datos e información obtenidos por el auditor en su examen, así como la descripción de las pruebas realizadas y los resultados de las - mismas, sobre los cuales sustenta las situaciones determinadas en la revisión que detalla su informe de auditoría.

La importancia que revisten los papeles de trabajo, están en relación con la - información que contienen ya que:

- Dan evidencia de la calidad profesional del auditor que los elabora.
- Son medio formal por el cual el auditor comunica los hallazgos a los supervisores.
- Presentan facilidad para la supervisión, así como para su interpretación.
- Son base de las recomendaciones a las situaciones determinadas en la revisión al preparar el informe.
- Proporciona al auditor evidencia legal sobre el trabajo que lleva acabo.
- Son una salvaguarda para el auditor sobre el trabajo efectuado.
- Son la base para minimizar esfuerzos en auditorías posteriores.

Para efecto de poder consultar con facilidad los papeles de trabajo, es condición primordial para su fácil uso que se clasifiquen de una manera adecua

da, tomando en cuenta la información que contienen.

En términos generales los papeles de trabajo, pueden clasificarse en dos -- grupos:

- Los que elabora el auditor en el trayecto de la revisión.
- Aquellos cuya elaboración viene a constituir lo que generalmente se denomina archivo permanente, y que sirve de consulta para futuras revisiones. Este tipo de papeles de trabajo debe estar sujeto a un proceso de permanente actualización.

PLAN EACION DE LOS PAPELES DE TRABAJO.

Etapa en la cual el auditor determina anticipadamente los papeles de trabajo, que va a utilizar en el desarrollo de la auditoría.

El objetivo de pre-elaborar papeles de trabajo es el siguiente:

- a). Obtener la seguridad de que no se le ha escapado algún detalle im - portante y la posibilidad de omitir procedimientos innecesarios.
- b). Proporcionar una secuencia ordenada y lógica del trabajo que se tra - duzca en ahorro de tiempo.
- c). Facilitar la división del trabajo y a la vez, la supervisión.
- d). Evitar que los encargados de realizar la auditoría omitan procedi - mientos.

INDI CES Y MARCAS EN LOS PAPELES DE TRABAJO.

INDICES Y MARCAS.

El índice es la forma de enumerar e identificar las cédulas de trabajo con - objeto de ordenarlas, referenciarlas e identificarlas en las guías de audi - toría y los papeles de trabajo.

Facilita el ordenamiento, archivo y la rápida localización de las cédulas - en el o los legajos de los papeles de trabajo, ya sea permanente o deriva - dos de la revisión. Para esto se debe anotar una clave a todos y cada una - de las cédulas en el ángulo superior derecho con lápiz de color (general - mente rojo), esta clave recibe el nombre de índice y mediante él, se sabe - de que cédula se trata, y el lugar que le corresponde en el legajo de pape - les de trabajo.

Los papeles de trabajo, se deben colocar en el orden que le señalan los ín - dices adoptados.

Los índices también se utilizan para referenciar las cifras analizadas en -- una cédula y que tienen relación con cifras de otras cédulas.

La utilización de los índices tienen las siguientes ventajas:

- Simplificar la revisión al presentar en forma ordenada los papeles - de trabajo.
- Evitar duplicidad de trabajo, ya que al asignar un lugar específico - para cada cédula se elimina el riesgo de que se elabore nuevamente.
- Facilitar su uso en auditorías subsecuentes, ya que por lo general, - los trabajos similares se localizarán con el mismo índice.
- Facilitar la elaboración del informe al localizar en cédulas especí - ficas las debilidades detectadas en la revisión, así como también -- las cédulas de soporte de esas desviaciones.

Los índices pueden ser de las siguientes clases:

- Letras mayúsculas o minúsculas, sencillas o dobles (alfabético).
- Números arábigos o romanos (numérico)
- Mixtos o sea la combinación de letras y números en cualquier forma. (Alfanumérico).

El código de índices que se utilice es totalmente arbitrario, pero en todo

caso, los índices deben ser simples y flexibles para evitar dificultades de su lectura y acomodo, lo que evita el riesgo de su ubicación incorrecta.

A continuación se presentan algunos ejemplos de su utilización:

En el archivo permanente, se pueden utilizar números romanos, letras mayúsculas para cada sección y números arábigos en orden consultivo para cada documentación que se integre.

<u>S E C C I O N</u>	<u>O P C I O N</u>	
	<u>LETRAS</u>	<u>NUMEROS ROMANOS</u>
- ORGANIZACION	A	I
- SISTEMA DE INFORMACION Y CONTROL	B	II
- SISTEMA LEGAL, FISCAL Y CONTABLE	C	III
- CONTRATOS	D	IV
- AUDITORIA	E	V
- OBJETIVOS	E-10	V-10
- PROGRAMA DE TRABAJO	E-20	V-20
- INFORMES	E-30	V-30

En los papeles de trabajo actuales, cuando se examina una sola área se puede utilizar letras mayúsculas o números para las cédulas sumarias, por ejemplo, en un área que requiere la elaboración de números anexos.

Las entidades económicas se integran por cinco ciclos de operación:

1. Ciclos de Producción o de transformación
2. Ciclo de Ingresos
3. Ciclo de Egresos
4. Ciclo Financiero y tesorería
5. Ciclos de Información Financiera.

Estos ciclos de operación por su amplitud, no permiten distribuir el trabajo de auditoría de estados financieros y el control de las cédulas o papeles de auditoría. Por ello, es común preparar una relación de áreas funcionales a partir de estos ciclos cuyo detalle hace posible la asignación de -

actividades, el control de papeles de trabajo y la eficiencia en el desarrollo de la auditoría.

<u>S E C C I O N</u>		<u>C O N C E P T O</u>
<u>LETRAS</u>	<u>NUMEROS</u>	
A	0	Antecedentes e Información General.
B	1	Estados Financieros de la - Cía.
C	2	Actas y Contratos.
D	3	Organización y Control In - terno.
E	4	Asuntos Jurídicos.
F	5	Sistema, libros y principios de Contabilidad
G	6	Presupuestos.
H	7	Asuntos Fiscales.
I	8	Seguros y Fianzas.
J	9	Personal y Nóminas.
K	10	Efectivo.
L	11	Inversiones en Valores.
M	12	Cuentas por cobrar a clien - tes.
N	13	Documentos por cobrar.

- CRUCES

El cruce de cédulas es la técnica que consiste en referenciar cifras- o conceptos que aparecen en distintas cédulas con el propósito de:

- Indicar investigaciones realizadas sobre una partida o concepto con lo que se evita su duplicidad.
- Facilitar el trabajo de supervisión.
- Asegurar que correspondan las cifras sujetas a examen y las realmen- te examinadas.

Cuando las cifras examinadas no corresponden exactamente con las sujetas a examen, pueden optar por soluciones como las siguientes:

- Si están separadas las partidas en detalle que corresponden a la cifra sujeta a examen deben agruparse previamente mediante números o letras para después refenciarse.
- Si no ha examinado el total de la partida, deben adicionarse (partidas menores de X cantidad, no revisadas), para que se pueda correlacionar correctamente.

La referencia se puede colocar indistintamente a la izquierda o derecha de la cifra o concepto a referencia (aunque esto dependerá de las políticas establecidas en la entidad donde se esté trabajando); pero en todo caso debe escribirse tan cerca como sea posible, para evitar dudas sobre su identificación. Asimismo, deben anotarse las referencias con lápiz rojo para facilitar su localización.

- MARCAS

Las marcas de auditoría son signos o símbolos que anota el auditor en sus papeles de trabajo para señalar el tipo de revisión y prueba efectuada, para que tanto el auditor y otras personas interpreten el significado de la marca.

Las marcas indican el tipo de procedimiento que ha sido empleado. En los datos que contienen los papeles de trabajo, se acostumbra colocar marcas distintivas cerca del número o de la información de que se trata.

Las marcas de auditoría son de dos clases:

- a). GENERALES
- b). ESPECIFICAS

Las generales son aquellas cuyo concepto se emplea frecuentemente, señalando el mismo tipo de trabajo efectuado (su significado se anota

en una relación de marcas). Cuando se opta por las generales, se uti liza una cédula especial de catorce columnas, se debe colocar al fi - nal de todos los papeles de trabajo, para facilitar su interpretación - al mismo tiempo que se revisa el trabajo desarrollado.

- FUENTE

Los papeles de trabajo deberán contener en pie de página la informa - ción en la que se señale la manera o fuente de donde se obtuvo la in - formación obtenida que contiene la cédula.

II.5. SUPERVISION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

La supervisión es una manera de vigilar y comprobar el buen desarrollo de la auditoría y comparar los resultados con los objetivos propuestos en la planeación de la auditoría y determinar si se alcanzaron las metas fijadas.

Así también, la supervisión cumple con otra finalidad y es la de mejorar - la calidad de los papeles de trabajo y elevar la preparación del personal de auditoría, se hace necesario establecer un plan de supervisión consistente a todos los niveles.

La supervisión debe ejercer en las etapas de planeación, ejecución y terminación del trabajo de auditoría operacional.

REGLAS DE SUPERVISION:

Para poder desarrollar la supervisión se deberán seguir los siguientes pasos:

1. Entrevistas con el personal que intervendrá en la auditoría cubriendo los siguientes aspectos.
 - a). Análisis de los grados de experiencia y capacidad profesional de los auditores que participan en el trabajo para determinar si se ejercerá una supervisión más estrecha o por lo contrario menos - estrecha sobre el trabajo de los auditores.
 - b). Revisión de los antecedentes de la entidad a revisión.
 - c). Preparar programas de trabajo para lograr un trabajo de máxima - calidad.
 - d). Diseño y planeación de papeles de trabajo a elaborar para dejar-constancia del trabajo en la forma más efectiva posible.

- e). Aclaración y comentarios con el auditor acerca del proceso de la elaboración de los papeles de trabajo.
 - f). Obtener conformidad del auditor previa a su salida del programa a desarrollar.
2. En el período de desarrollo de la auditoría, el supervisor deberá -- atender los siguientes aspectos.
- a). Aclaraciones a satisfacción de todas las dudas que vayan surgiendo por el personal en el transcurso de la revisión.
 - b). Realizar visitas personales a los lugares de trabajo para evaluar en el campo, el correcto seguimiento a las instrucciones giradas en la etapa de planeación. Estas deberán considerarse la posibilidad de realizarse a la mitad o en fecha más cercana a la terminación del trabajo.

CAPITULO III

TECNICAS DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

III. TECNICAS DE AUDITORIA OPERACIONAL.

Las técnicas de auditoría, son los métodos prácticos de investigación y prueba que el auditor utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para emitir su opinión.

La Auditoría Operacional, requiere del uso de las técnicas de auditoría tradicional y de otras específicas, la utilización de estas depende de la necesidad de cada empresa o entidad.

Las técnicas de referencia son las siguientes:

1. Estudio General.
2. Análisis
3. Inspección
4. Confirmación
5. Investigación
6. Declaraciones o Certificaciones
7. Observaciones
8. Cálculo

Las técnicas citadas son 100% aplicables a cualquier tipo de auditoría y en particular a la Auditoría Operacional. Ahora bien, para la Auditoría Operacional, existen además técnicas especializadas que mencionamos a continuación; sin embargo, es conveniente tomar en cuenta que se puede utilizar una combinación de las técnicas que se juzguen aplicables para cada caso, las que a su vez, se convierten en los procedimientos de auditoría:

1. Diagramas de flujo de las operaciones
2. Cuestionarios operativos
3. Diagramas de Organización
4. Diagramas de tiempos y movimientos
5. Estudio de tiempos

Es conveniente insistir en que las técnicas señaladas anteriormente, no son - las únicas que se pueden emplear, ya que como se indicó, deben corresponder - al tamaño y circunstancias de la empresa, así como al tipo de especialistas - que intervendrán y que, lógicamente, utilizarán las técnicas especializadas -- que más convengan en su campo.

Respecto a las técnicas anteriores, deben de conocerse, dominarse y aplicarse en su caso, para obtener trabajos eficientes, rápidos, económicos y adecuados, además de que estas técnicas proporcionan más elementos de juicio al auditor-operacional para realizar un análisis confiable y emitir su informe con evidencia suficiente.

Las técnicas especializadas de Auditoría Operacional que se comentarán son -- las siguientes:

Estudio y Evaluación de la Organización.

Estudio y Evaluación de Flujogramas.

Estudio y Evaluación de Tiempos y Movimientos.

Estudio y Evaluación del Control Interno.

III.1 ESTUDIO Y EVALUACION DE LA ORGANIZACION.

En el capítulo primero se explicó lo que se entiende por una organización y las diferentes maneras como se representan .

La estructura organizacional de las empresas y dependencias gubernamentales en los últimos años han sufrido cambios sustanciales para lograr sus objetivos, que en ocasiones hacen más compleja su operación.

Es por eso que el auditor operacional, debe estudiar y evaluar la estructura organizacional de la entidad en forma sistemática a través -- del método que le permita cubrir los objetivos genéricos y específicos de cada revisión.

Cada una de las diferentes formas de presentación otorga determinado - énfasis a algún asunto en particular como pudieran ser las jerarquias-responsabilidades y funciones, etc.

El auditor operacional debe seleccionar las técnicas más adecuadas que le otorgue mayor profundidad para conocer, estudiar y evaluar la bon - dad de la organización o en su caso determinar las deficiencias, incom - patibilidad, de la estructura organizacional de la entidad para desa - rrollar una actividad simplificada.

La medición de la efectividad de la organización, aún cuando este no - se puede determinar fácilmente; aún cuando existen criterios para reco - nocer cuando una organización esta funcionando adecuadamente y estos - criterios ayudarán al auditor operacional como parámetro para medir la eficiencia.

Una compañía con un plan efectivo de organización poseerá totalmente - o en parte las siguientes características:

Mejores ganancias por acción, mayor rendimiento del capital invertido, mejor participación en el mercado, mejor innovación y mejor imagen pú -

blica que sus competidores, se adaptarán al cambio, crecimiento, res - ponderará a los cambios en el mercado y la tecnología, y es viable para el personal ejecutivo.

Atrae y conserva el talento administrativo, se presta a la motivación efectiva de los gerentes, integra el esfuerzo con eficacia y produce sucesores competentes para la administración. Emplea sus recursos con economía.

Coordina bien los esfuerzos, con un mínimo de duplicación y reduce la falta de apoyo mutuo y el conflicto interno no productivo.

Para medir la efectividad de la organización, el auditor se verá obligado a buscar síntomas de una organización deficiente y sobre todo -- aquella en la que se duplican funciones ocasionando retrasos en la operación. Entre las señales de una organización deficiente figuran frecuentemente cambios de planes, imprevisión para las sucesiones, las decisiones tardías, información inadecuada, responsabilidad mínima, excesiva dependencia, comunicación exagerada, tolerancia ante la ineptitud, injusticias de sueldos y salarios y redundancias sin sentido.

En algunas entidades gubernamentales y empresas del sector privado se tiene la idea errónea que el exceso de trabajo se soluciona aumentando el número de personal y en realidad lo que hace falta es una adecuada redistribución de personal y funciones, ya que mientras algunas áreas tienen un exceso de trabajo otras no lo tienen y estas últimas desperdician los conocimientos y fuerzas de trabajo del personal con que -- cuentan.

Una vez expuesto el problema anterior, es necesario que el auditor este conciente cuando realice dentro de su estudio la estructura organizacional de la entidad de no caer en el error de sugerir un aumento de personal.

Al iniciar su trabajo, el auditor operacional deberá cuestionarse las-

siguientes preguntas, que le ayudarán a determinar la eficacia de la estructura de la entidad auditada.

- ¿ La Organización es congruente con los objetivos de la empresa ?
- ¿ La estructura establece una adecuada separación de actividades o políticas ?
- ¿ La estructura evita la duplicidad de funciones y existe la delegación de autoridad ?
- ¿ La organización define la autoridad y los canales de comunicación ?
- ¿ Se evita la centralización de funciones ?

El estudio y evaluación de la organización implica necesaria y obligatoriamente el examen exhaustivo y profundo de las responsabilidades y funciones de todos y cada uno de los puestos que intervienen en un área u operación.

Para realizar el examen de responsabilidad y funciones el auditor debe apoyarse en organogramas, manuales de organización, manual de procedimientos, etc., y todos aquellos documentos que ayuden a realizar el mencionado estudio.

III.2 ESTUDIO Y EVALUACION DE FLUJOCRAMAS.

Al iniciar la revisión en la Entidad a revisar, el auditor operacional está obligado a conocer profunda y exhasutivamente las operacio - nes de la entidad, la técnica de diagramación facilita al auditor rea - lizar su estudio y poder, determinar si existen fallas en el control - interno o donde se presentan los llamados cuellos de botella.

En la iniciativa privada un retraso considerable de la información fi - nanciera, ocasiona que la gerencia no tome las decisiones más oportu - nas, ocasionandocostos más elevados, así como disminución en las utili - dades.

En el sector público el tortugismo en los trámites al público ocasiona gastos innecesarios en los recursos financieros, materiales y humanos - que a su vez repercuten al público solicitante del trámite, provocádo le grandes pérdidas.

Lógicamente los diagramas de flujo a examinar deben estar formando par - te del manual de operaciones de la entidad, de donde el auditor debe - tomarlos y analizarlos en detalle pero en algunos casos el auditor se - encontrará con el problema que la entidad no cuenta con sus operacio - nes diagramadas y el auditor tendrá que realizar la diagramación.

El auditor debe estudiar y evaluar las operaciones y juzgar con crite - rio y determinar:

- Las deficiencias en los sistemas y procedimientos de control in - terno.
- Violaciones y/o inobservaciones al mismo.
- Cualquier tipo de anomalías o irregularidades.
- Ineficiencias de operación.
- Retraso excesivo en la operación.

En su caso el resultado del estudio y evaluación de la operación de la entidad - al través de los flujogramas - debe culminar en:

- Seguir nuevos sistemas y procedimientos tendientes a lograr eficiencia de operación.
- Armonizar los sistemas, las formas y las responsabilidades y funciones del personal.

En el caso de que el auditor operacional sugiera un nuevo sistema o procedimientos con el que se pretenda mejorar alguna falla en el implantado, considero que no deben ser implantados sin antes probarse y comprobarse los resultados esperados con el cambio, es decir se deberá probar el nuevo procedimiento en paralelo con los procedimientos utilizados hasta esa fecha, y así se podrán hacer los ajustes al nuevo procedimiento cuando surjan limitaciones o variantes no consideradas en su planeación.

Para que el auditor operacional utilice la técnica de los flujogramas, es necesario que la conozca y la domine y así obtendrá los beneficios que ofrece a la auditoría.

¿ Que son los Diagramas de Flujo ?

Los diagramas de flujo son los documentos que presentan por medio de gráficas, la secuencia de los diferentes pasos de las operaciones a través de los sistemas en los departamentos operativos, son de hecho su radiografía, lo más conveniente al trazar los diagramas es que estos emplean toda la operación, el auditor no deberá limitarse al departamento o área auditada sino que grafique todas las áreas que intervienen en la operación.

El problema principal del principiante es el de trazar un diagrama inmejorable y de óptima claridad pero trazar los diagramas no es tarea difícil, la aptitud para hacerlos puede también adquirirse rápidamente con la experiencia.

Resulta altamente recomendable, que sea el propio auditor el que desarrolle en forma directa la descripción de los sistemas implantados sujetos a revisión, para obtener una mayor comprensión y familiarización con los mismos.

¿ Qué ventajas ofrecen los Diagramas de Flujo ?

Los diagramas ofrecen las siguientes ventajas :

1. Es la forma más concisa de plasmar la revisión del sistema, el Diagrama de Flujo minimiza la explicación narrativa y proporciona a la vez una panorámica del sistema.
2. El Diagrama de Flujo es a la vez una herramienta eficiente para efectuar un análisis, ya que muestra claramente lo que está sucediendo, además de facilitar la observación de fallas en el sistema propiamente dado, a detectar en que área se necesitan mejorar los puntos de control, o optimizar el desenvolvimiento de las operaciones de que se trate.

La desventaja que se encuentra al utilizar este tipo de diagrama es que si el auditor no cuenta con cierta habilidad y conocimiento para formular gráficas se empleará más tiempo del debido en su formulación y/o estos pueden resultar confusos.

Diseño básico de los Diagramas de Flujo.

Las técnicas del diseño de diagramas que se emplea en auditoría es una forma de diagramación horizontal.

El movimiento de documento y la información contable que se transmite entre los empleados y los departamentos, se diagrama en forma de cursos horizontales entre diferentes columnas verticales. La ventaja de este método para los propósitos del auditor es que expone claramente la división de tareas, responsabilidades y de tal manera, le ayuda a evaluar el control interno.

Resulta útil contar con papel especial para preparar los diagramas, es te papel debe estar dividido en alrededor de seis columnas verticales- y es conveniente que esté cuadrículado con poca intensidad. Aunque es- te papel puede ser subsituído por las hojas tabulares que se ocupan en auditoría. Las columnas verticales se utilizan para representar departa- tamentos, secciones de un departamento o empleados individuales, según corresponda. Queda sujeto al buen criterio de cada uno elegir el nivel de la subdivisión que representará cada columna. Por ejemplo, en una - compañía pequeña, el empleado de facturación podría estar representado por una columna aparte. En una compañía más grande, todo el departamen- to de facturación podría representarse por una columna. En el caso de- entidades gubernamentales, una columna puede ser para un departamento- o para una Dirección. Tratándose de empresas y entidades gubernamenta- les muy grandes podría existir secciones distintas dentro de un mismo- departamento, a cada una de las cuales se le asignaría una columna -- aparte.

Si se desea preparar diagramas de flujo de una manera ordenada el siste- ma total de cualquier organización debe dividirse primero en secciones lógicas.

SECCION DE LOS SISTEMAS

SECCION

VENTAS - CUENTAS POR COBRAR - COBRANZA	A
COMPRAS - CUENTAS POR PAGAR - PAGOS	B
NOMINAS	C
PRODUCCION- REGISTRO DE COSTOS	D
REGISTROS E INFORMACION FINANCIERA	E

La mayoría de las organizaciones venden alguna clase de bienes o servi- cios (sección A) compran otros bienes, materiales o servicios (sec- ción B), pagan a sus propios empleados (sección C). Fabrican o pres- tan algún servicio y mantienen alguna clase de registro de sus costos- (sección D) y en resumen los resultados de todas estas actividades - se concentra en sus libros de contabilidad y registros para obtener su

información financiera (sección E).

En el caso de entidades gubernamentales las secciones se designarán dependiendo de sus departamentos y objetivos y metas de cada uno por los que fueron creados.

SELECCION DE SIMBOLOS.

La diagramación horizontal ha sido utilizada, durante muchos años por los - especialistas en sistemas, de suerte que existe cierto número de símbolos - virtualmente universales.

Es evidente que no existe una forma " correcta ", para la diagramación en - auditoría pero se han adoptado algunos establecidos por los especialistas - en sistemas de cómputo, e incluso se han ideado otros nuevos cuando resulta ba necesario a los fines de la auditoría, pero es recomendable que se estén daricen los símbolos utilizados para que sean fácilmente interpretados por - el personal que interviene en la revisión.

Es probable que cada profesional tenga sus preferencias personales; sin embargo quizás se tomen en cuenta las siguientes sugerencias como un punto de partida útil para elaborar sus propias técnicas de diagramación.



OPERACION

Se utiliza este símbolo para indicar el trabajo o función específica a realizar por un puesto o departamento dentro del - flujo de un sistema o procedimiento.

El manejo de este cuadro comprende:

CAJA GENERAL



a). Por fuera del símbolo y en la parte superior del mismo, - se marca el nombre del puesto o departamento donde se realiza la función;

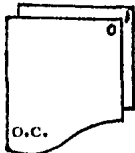
b). Dentro del símbolo deberá señalarse en forma breve y concisa, qué función o actividad debe ejecutar el puesto o - departamento en ese paso del diagrama. El uso de vocablos tales como, registra , compara, analiza, autoriza, revisa firma, distribuye, etc., permiten compactar una operación - en una sólo palabra fácilmente entendible por el lector.

REVISA

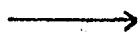


El documento se representa con este símbolo.

DOCUMENTO



Las letras mayúsculas dentro del rectángulo, lo representan el documento en cuestión (por ejemplo Orden de Compra) y los números colocados en el ángulo superior derecho indican primera copia, segunda copia, etc. Las abreviaturas hechas con letras mayúsculas deberían explicarse mediante una leyenda colocada en un ángulo del diagrama.



El movimiento físico de los documentos se indica con una línea llena. Cuando un documento se mueve de una columna a otra.



ARCHIVO

Un triángulo representa un archivo permanente de documentos. La forma de catalogación se indica con una letra inscrita.

A Por orden alfabético

N Por orden numérico

D Por orden de fechas.



Indicar la situación bajo la cual entró al archivo la documentación.

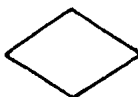
Existen dos que son fundamentales:



Archivo Temporal, significa que un documento o grupo de documentos se guarda temporalmente para continuar el proceso con posterioridad.

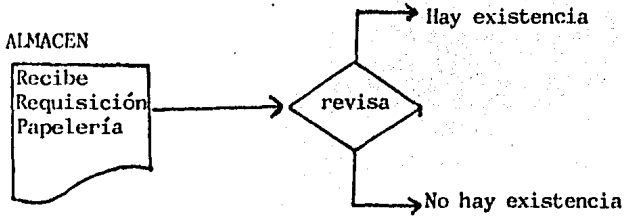


Archivo Definitivo, que indica término de una operación, -- significado que la documentación únicamente podrá utilizarse para consulta.



DECISION

Todo procedimiento o sistema administrativo, está plagado de decisiones; el mostrar dentro de lo posible los caminos a seguir en que situación podríamos considerar como normales o previsibles permite al lector del diagrama seleccionar el curso de acción de acuerdo con la situación presentada. El empleo de este símbolo puede realizarse utilizando preguntas que se anotarán en medio del símbolo o simplemente entendiéndolo con su característica de decisión.



Los diagramas comienzan con este símbolo en el ángulo superior izquierdo, hay ocasiones que debe empezar en otra parte. Para que quede claro el lugar de comienzo, se utiliza una flecha que apunta hacia abajo desde la línea superior del diagrama.

La sólo representación gráfica de los símbolos descritos anteriormente, no permitirían al lector seguir el flujo de las actividades y formas de un procedimiento, menos aún cuando por lo general para ilustrar mediante diagramas un sistema o procedimiento se emplean más de una hoja.

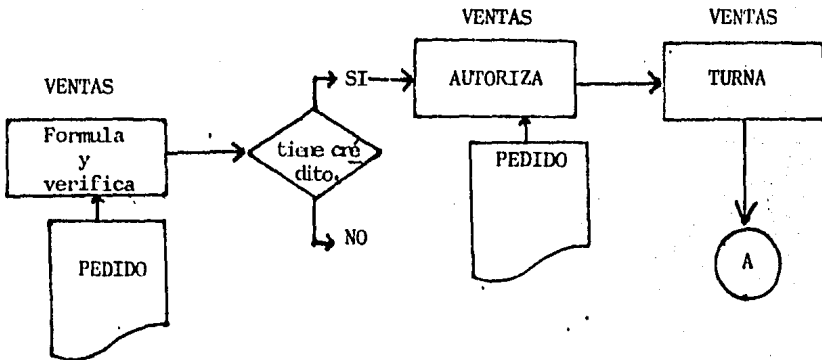
Es por lo anterior que se hace indispensable utilizar los conectores.

Los conectores son los medio de que dispone el diagramador para unir en secuencia lógica y ordenada las actividades, las hojas de un mismo procedimiento y finalmente los procedimientos diferentes que se conectan a través de un documento o actividad.

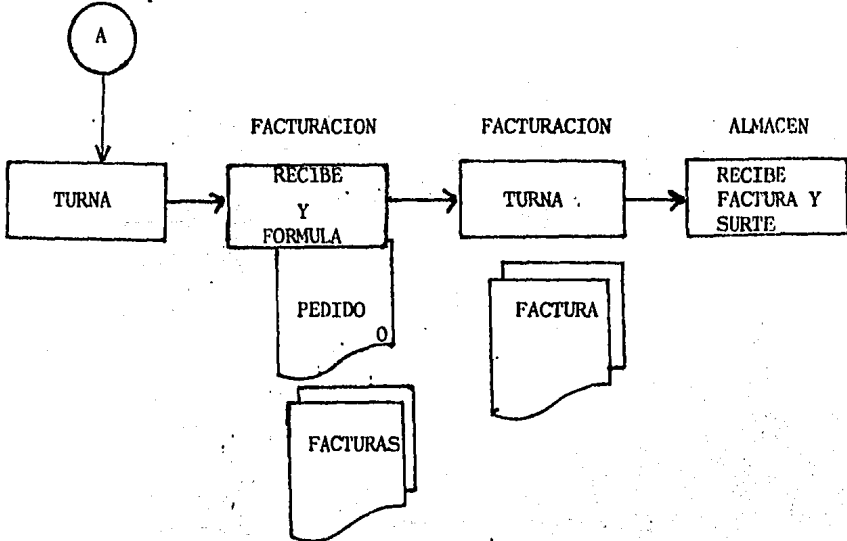
CONECTOR DE PROCEDIMIENTOS DENTRO
DE PAGINA



Este símbolo se emplea para unir una operación o actividad dentro de una -- misma página. Su manejo lo podemos observar en el siguiente ejemplo:



Como se puede apreciar, se termina la hoja y es necesario continuar el procedimiento. Si dentro de la misma hoja hay espacio y se quiere aprovechar, se utilizaría por medio de letras:



Este mismo símbolo también se maneja cuando un procedimiento se enlaza con otro plasmado en la misma página, es decir, cuando la operación no continúa sino que regresa a una actividad anterior dentro de la página, hasta que no cumpla con una operación específica.

Como mejorar las técnicas de diagramación.

Uno de los primeros requisitos para que un diagrama sea legible, es que tenga un trazo claro, y esto se obtiene realizando un diseño recto y un curso-fácil de seguir, evitando las líneas cruzadas.

Es indudable que a veces, resulta difícil determinar anticipadamente como debe trazarse un diagrama complicado pero una manera de hacerlo consistente en dibujar líneas provisionales de flujo, para ver que aspectos tendrá el trazado. Esto puede hacerse muy rápidamente, a pesar de que quizá tenga que realizarse varios ensayos antes de llegar a un flujo fácilmente visible y directo.

Una vez adoptado el cursograma aún trazado, óptimo para su utilización y legibilidad, lo más importante es completar el diagrama de la forma más simple. Excluyendo toda información que no venga al caso.

Algunas veces viene al caso ciertos procedimientos, pero se suele diagramar con demasiado detalle. Debe eliminarse pues, todo detalle innecesario.

Existen otros tres puntos importantes que el auditor debe recordar cuando se dedica a trazar cursogramas.

El primero es evitar la excesiva simplificación; el segundo elegir el mejor método de diagramación de las alternativas, y el tercero encontrar el mejor método, para dividir un sistema grande en varios cursogramas.

Si bien, en párrafos anteriores se destacó la necesidad de eliminar detalles innecesarios y de simplificar los diagramas, siempre que sea posible, tan -

bién se debe evitar caer en el extremo opuesto. El auditor no debe omitir - la información esencial para interpretar el diagrama o decisiva para evaluar el control interno.

También se hizo la recomendación que el auditor antes de obtener un diagrama definitivo, debería realizar trazos provisionales con los que obtendrá - alternativas para determinar el mejor método de diagramación y optar por la mejor alternativa que muestren un flujo fácilmente visible y directo.

Si un sistema requiere once columnas para ser diagramado, pero el auditor - sólo puede ubicar seis columnas de información en cada página, debe buscarla forma de segmentar el sistema en partes que puedan ubicarse lógicamente - en una sólo página.

En cada revisión que realice el auditor se encuentran diferentes situaciones y también habrá una gran cantidad de detalles necesarios a considerar, - por lo tanto, el espacio de diagramación requerido es diferente, y de acuerdo con ello el método óptimo de división en diferentes diagramas también lo será.

Como ya mencionamos, es importante que los diagramas sean legibles y es por eso que el diagramador no debe olvidar que la confusión que pudiera existir quizá le parezca pequeña, pero esto es así sólo porque al finalizar la auditoría, ya conoce a fondo el sistema. Por supuesto que debe entender sus propios diagramas, pero ¿ Serán capaces de entenderlos el supervisor y el personal del año siguiente ?. No es suficiente que los diagramas sean precisos; deben también presentarse de una manera clara y legible.

El diseño de cursogramas es una forma de comunicar y vale la pena demorarse un poco más durante el primer año, para asegurarse que efectivamente los diagramas sirven para comunicar lo que se desea.

Al revisar los diagramas con los que cuenta una empresa, para analizar la - operación es bueno recordar estas recomendaciones sobre todas aquellas que ayuden a conseguir una operación simplificada, pero sin caer en el extremo opuesto, que impida realizar una evaluación al control interno.

111.3 ESTUDIO Y EVALUACION DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS

Al hacer sus observaciones, el auditor obtendrá grandes beneficios si conoce a fondo algunas técnicas estandar del ingeniero industrial. Una de dichas técnicas es el simple estudio de tiempo, conocida también con el término de Ingeniería de Métodos y también con el nombre de Tiempos y Movimientos, esta técnica se utiliza para describir una colección de técnicas de análisis que enfocan su atención en la mejora de la efectividad de hombres y máquinas.

La ejecución de los estudios de tiempo es una especialidad difícil que requiere adiestramiento antes de poder usar sus resultados con confianza para fijar normas o para efectuar cambios en la producción o los procedimientos de oficina. Normalmente, el auditor de operaciones no está capacitado para hacer ese tipo de estudio, ni tampoco está obligado a ello pues sus objetivos son distintos.

Sin embargo, debe darse cuenta del valor de comparar métodos y producciones mediante técnicas del estudio de tiempo, cuyo propósito principal es el de indicar las áreas de posibles mejoras en costos o sistemas para la entidad y para terceros.

Debido a que el aumento de la eficiencia deberá ser el objetivo de todo administrador o gerente con deseos de éxito, las técnicas de la ingeniería de métodos no estarán restringidas al departamento de Ingeniería Industrial.

De hecho esta técnica puede ser usada por cualquier miembro de una organización con suficiente adiestramiento como puede ser la auditoría interna de una entidad.

La Ingeniería de Métodos no debe restringirse a una industria o negocio, ni deberá confiarse a una área funcional específica dentro de la industria o negocio. Debido a su gran potencial, puede ser utilizada por cualquier función.

Por lo antes expuesto, considero que si el auditor operacional desea lo--

gar la simplificación del trabajo es necesario que considere esta técnica para conseguir su objetivo.

La ingeniería de métodos comprende la aplicación de dos técnicas:

EL ESTUDIO DE METODOS Y
LA MEDICION DEL TRABAJO

La primera tiene por objetivo la mejora de los métodos de trabajo y la segunda, a su vez, se encamina al establecimiento de normas de rendimiento en la ejecución de esos métodos de trabajo mediante la elaboración de manuales.

Se entiende por estudio del trabajo genéricamente ciertas técnicas y en particular el estudio de métodos y la medición del trabajo, que utiliza para examinar el trabajo del humano en todos sus contextos y que llevan sistemáticamente a investigar todos los factores que influyan en la eficiencia y economía de la situación estudiada, con el fin de efectuar mejoras.

Las técnicas que se estudian y que aplica la Ingeniería de Métodos pueden utilizarse con éxito dondequiera que se trabaje; ya sea en fábricas, oficinas, almacenes, servicios públicos y en el campo.

TECNICAS DE LA INGENIERIA DE METODOS Y SUS CAMPOS DE APLICACION

En la definición que dimos de Ingeniería de Métodos mencionamos, primeramente, que era un conjunto de técnicas, básicamente son dos técnicas: Estudio de Métodos y Medición del Trabajo.

a) El estudio de métodos es el registro y examen crítico sis-

temático de los modos existentes y proyectados para llevar a cabo un trabajo como medio de idear y de aplicar métodos más -- sencillos y eficaces y reducir los costos.

- b) La medición del trabajo es la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador clasificado en llevar a cabo una tarea definida, efectuándola según una norma de ejecución preestablecida.

Durante mucho tiempo la medición del trabajo se conoció como estudio de tiempos. En realidad, el estudio de tiempos es tan solo una técnica de la medición del trabajo.

Otras técnicas de la medición del trabajo, aparte del estudio de tiempo son:

- a) Muestreo de Trabajo
- b) Datos estandar y Fórmulas de tiempo
- c) Sistemas de tiempos predeterminados de los movimientos.

Con el estudio de métodos el auditor operacional deberá tratar de reducir los contenidos de trabajos suplementarios y los tiempos - improductivos.

La medición del trabajo, además de aplicarse para fijar normas de rendimiento, sirve para investigar y eliminar todo tiempo improductivo, es decir, el tiempo durante el cual no se realiza trabajo no habiendo causa justificada.

Los resultados de la medición del trabajo puede emplearlos el auditor para:

- Comparar la efectividad de varios métodos en igualdad de condiciones; y el mejor será aquel que lleve menos tiempo en realizar el mismo trabajo.
- Distribuir las tareas entre los equipos de trabajo con la ayuda de diagramas de actividades múltiples a fin de que siempre que

sea posible, se dé a cada persona una tarea que lleve el mismo tiempo.

-Determinar por medio de diagramas de actividades múltiples --- (diagramas hombre -máquina), cuantas máquinas puede atender un operador, o bien cuántos operadores son necesarios para atender una máquina.

-Obtener información en base a los programas de producción, incluyendo datos acerca del equipo y de la mano de obra directa que será necesaria para cumplir el plan de trabajo y aprovechar la capacidad de producción.

CAMPOS DE APLICACION DE LA INGENIERIA DE METODOS

La ingeniería de métodos puede ser utilizada por el auditor operacional en cualquier área de la empresa que esté revisando con el propósito de reducir los tiempos utilizados en una actividad productiva, y sobre todo en el área administrativa, ya sea en -- las empresas de la iniciativa privada o del sector público.

En la actualidad, al hablar de trabajo administrativo, uno muchas veces se imagina el trabajo en las oficinas de gobierno -la burocracia-, las empresas de servicio y la sección o secciones de todas aquellas empresas productivas que no tienen que ver directamente con la producción de bienes; en parte uno está en lo correcto aunque no del todo, como veremos a continuación.

El trabajo administrativo es esencialmente el manejo de información.

"Información", se toma en su sentido más general, es decir todo -aquello que puede ser llevado al conocimiento de alguien, independientemente del medio empleado (observación directa, por escrito, transmisión verbal).

El trabajo administrativo se presenta cuando se maneja información

útil para la vida de un grupo, para la realización de un fin, lo que nos interesa aquí es el trabajo administrativo del grupo que constituye la empresa o entidad.

El trabajo administrativo es una empresa, es el trabajo aplicado al manejo de la información necesaria para la vida de la entidad, a la vez para su vida interna y para sus relaciones con el mundo exterior.

Un administrador toma decisiones para lograr un fin determinado. En la toma de esas decisiones sigue un método. Este método se materializa en un procedimiento administrativo y da lugar a trabajos administrativos, es decir al manejo de información.

El responsable administrativo es casi siempre gestor de un departamento.

Resumiendo, se puede decir que en las diferentes operaciones que realiza una empresa existe:

- Concepción del Trabajo
- Preparación del Trabajo
- Realización y
- Facturación

En todo esto hay trabajo administrativo.

En el trabajo administrativo, los problemas más importantes por resolver son: asegurar a cada una de las informaciones necesarias y suficientes; asegurar la rapidez de la transacción de información; elegir y adaptar métodos de manejo que permitan un costo razonable de la información.

Al igual que una buena organización se degrada con el tiempo y envejece, se puede también hablar de la enfermedad de la información.

- Información inutilizable por su abundancia excesiva.
- Información inútil desde su creación.
- Información inútil por la evolución de las necesidades.
- Información inutilizable por la degradación de su valor.
- Información redundante.

La Ingeniería de Métodos puede ser utilizada por el auditor operacional muy ventajosamente, para ayudar a resolver los problemas en el manejo de información.

ESTUDIO DE METODOS.

El estudio de métodos es el análisis de una operación para aumentar la producción por unidad de tiempo y reducir el costo unitario.

Etapas en el estudio de métodos.

Las etapas del estudio de métodos se conoce como "Procedimiento Sistemático del estudio de Métodos".

Este procedimiento es el siguiente:

- 1.- Seleccionar el trabajo que se va a estudiar.
- 2.- Registrar todo lo relacionado con el método presente.
- 3.- Examinar críticamente todo lo registrado referente al método actual, utilizando para ello las técnicas más apropiadas.
- 4.- Idear el método más práctico, efectivo y económico.
- 5.- Definir el nuevo método para que sirva como medio de referencia y a la vez para efectuar una labor de convencimiento.
- 6.- Implantar dicho método mejorado como una práctica normal.
- 7.- Mantener en uso dicho método, verificando su cumplimiento periódicamente.

De estas siete etapas las más importantes son:

- Registrar
- Examinar
- Idear el método más práctico

Recordando estas tres etapas, es posible retener las definiciones del Estudio de métodos.

REGISTRAR

De estas etapas depende el buen desarrollo de las dos siguientes. Consiste en la presentación adecuada, gracias a una serie de diagramas muy especiales de la situación en que se encuentra el método presente, evitando todas aquellas enfermedades de que hablamos al referirnos a la información y así poder hacer un análisis crítico e idear un mejor método en la forma más rápida y económica posible.

EXAMINAR

Para evitar que esta etapa se desarrolle en una forma desordenada, se hace uso de dos técnicas bien definidas; la técnica del interrogatorio y el empleo de las estrategias del análisis de la operación.

IDEAR

Esta etapa se desarrolla, en cierta forma simultáneamente con la anterior. - es decir, al ir haciendo el análisis y detectando las fallas, lamente empieza a trabajar para encontrarse un mejor método.

Factor humano en la aplicación del Estudio de Métodos.

Aún cuando el avance de la tecnología ha logrado reducir el esfuerzo humano en la realización del trabajo, el hombre siempre tendrá que efectuar trabajo, tanto física como mentalmente.

En todo estudio de métodos, por lo general, produce una serie de reacciones desfavorables para su desarrollo.

Hay tres categorías de personas involucradas en el estudio de métodos.

Los Trabajadores

La Gerencia

El Propio Auditor

Todos ellos pueden crear situaciones desfavorables para el estudio de métodos.

Los Trabajadores

La simplificación del trabajo o el estudio del método involucran un cambio.

¿ Cuáles son las actitudes o sentimientos de los trabajadores hacia este cambio ?.

El trabajador se pregunta sobre los aspectos económicos del estudio del trabajo: Acerca de si obtendrá o no beneficios o solo se beneficiarán los gerentes.

¿ Qué pasará con la seguridad de su trabajo ?

Piensa que probablemente con el aumento de la productividad se reducirán los recursos (incluyendo la mano de obra), y no habrá trabajo para él.

Considera que el estudio traerá como resultado que se le critique la forma como ha estado realizando su trabajo.

Alguna, o una combinación de éstas reacciones pueden presentar un serio obstáculo para la realización fructífera de la simplificación del trabajo.

¿ Qué debe hacer el auditor operacional para afrontar estas reacciones ?

El auditor debe explicarles el por qué y el cómo del Estudio de Métodos; de esta forma habrá más confianza; la gente teme a lo que desconoce.

La gerencia deberá garantizar a la gente implicada la seguridad de su trabajo, y que se les mantendrá dentro de la compañía, con el mismo salario en caso de que alguna actividad desaparezca a consecuencia del Estudio de Métodos.

La gerencia deberá crear programas de adiestramiento para que los trabajadores tengan la posibilidad de ocupar mejores puestos, que vayan de acuerdo con el avance de la tecnología implantada en la empresa y que les produzca mayores percepciones.

La Gerencia.

¿ Por qué razón la gerencia suele presentar oposición al Estudio de Métodos ?

El pensar que se les critica cuando se sugieren cambios.

Pensar que como trabajan actualmente les va muy bien.

¿ Por qué cambiar y correr riesgo ?

Esto se debe atacar de la siguiente manera.

Explicarles el por qué y el cómo del Estudio de Métodos, de ésta forma entenderán y apoyarán los programas.

Hacerles ver que si en la actualidad obtienen buenas ganancias en un futuro -- de permanecer así, quedarán rezagados en relación a los competidores.

En el caso de entidades gubernamentales se debe hacer ver a la Dirección las necesidades de reducir los tiempos para lograr la simplificación del trabajo, para beneficiar al público y lograr una buena imagen de la entidad.

El Auditor Operacional.

Se pensará que el auditor debe ser una persona perfecta; en realidad no se -- pretende tal cosa, sino que las personas que e dediquen a este trabajo ten -- gan presentes las sugerencias indicadas.

Obviamente el auditor operacional, que es la persona más consciente de los be neficios de la simplificación del trabajo, no va a oponerse a ella; sin embargo, sus actitudes originadas por su personalidad pueden presentar ciertos obstáculos.

Como se podrá observar, todo ésto es en sí una forma de atacar los problemas-- presentados por los trabajadores; no es otra cosa que la forma en que debe ac tuar cualquier persona que ha de trabajar constantemente con subordinados.

1114 ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.

Al iniciar la revisión el auditor operacional deberá realizar el estudio y evaluación del control interno del área auditada, buscando siempre la eficiencia operacional.

Para tal efecto es necesario que el auditor operacional comprenda que es el control interno, sus objetivos y elementos que lo componen, así como las técnicas para evaluarlo.

¿Qué se entiende por Control?

El diccionario de la lengua española indica "Control" es el dominio absoluto que se tiene sobre una cosa, la definición es clara y aplicable a cualquier situación previamente establecida, podemos decir que tengo control de mi automóvil, control de mis gastos, control de mi g^o.

¿Qué es el Control Interno?

Las definiciones que han venido dando los auditores de diferentes épocas sobre el significado de control interno, se han modificado como consecuencia del desarrollo de las empresas.

- Primeramente se le consideró como un medio para descubrir fraudes y errores.
- Después como el establecimiento de medidas apropiadas de contabilidad, así como la división y coordinación de funciones a cargo del personal.

La definición más amplia de lo que es el control interno la da la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría en su boletín E-02 y H-10.

"El Control Interno comprende el plan de organización y todos los Métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para -- salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de su información financiera, promover eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración."

Otra definición nos señala que "El Control Interno son reglas de observan

cia dentro de una empresa implantadas con objeto de cumplir OBJETIVOS -- que son similares o van en la misma dirección de los objetivos de la empresa.

¿Es importante el Control Interno?

El Control Interno es importante porque es parte y elemento de la Administración y sabemos que respalda y asiste a la Dirección de la empresa, por lo tanto es base en los resultados de la empresa (Estados Financieros) y si los Estados Financieros representan en un momento dado la actuación de la gerencia, concluimos que sí es importante.

Después de haber leído la definición queda claramente establecido que el control interno en cualquiera de sus conceptos, no solo tiene como objeto evitar o reducir los fraudes, sino que sus propósitos comprenden un campo mucho mayor, teniendo que afirmar los objetivos del sistema de contabilidad de tal manera que la administración ejerza su función lo más eficazmente posible, puede decirse que en un sentido amplio el control interno incluye por lo tanto, controles que pueden ser peculiares ya sea de contabilidad o administrativos.

La importancia del control interno estriba también en la visión y sentido de sus objetivos y elementos.

El propósito u objetivo principal del control interno es el cumplimiento con las políticas y planes establecidos por la administración. El canal de comunicación por el cual se establece esas políticas, es el manual administrativo contable, que debe establecer (en forma genética) el camino a seguir para lograr las metas trazadas por la administración.

Los objetivos Principales del Control Interno son cuatro:

- a) La Protección de los Activos de la Empresa.
- b) La Obtención de Información Financiera Veraz y Confiable.
- c) La Promoción de Eficiencia en la Operación del Negocio y
- d) Que la Ejecución de las Operaciones se Adhiera a las Políticas establecidas por la Administración de la Empresa.

Puede decirse que son tres los principales objetivos:

- a) Protección b) Eficiencia c) Información

- a) Protección de los activos del negocio. Este constituye el más claro - objetivo del control interno, se persigue en él prevenir los fraudes, y en caso de que éstos se llegasen a presentar, descubrirlos y determi- nar su trascendencia; se deben cuidar los recursos de la entidad con el fin de asegurar que se logre el propósito establecido.
- b) Promoción de eficiencia de operación. Viene a ser uno de los objeti- vos del control interno que más interesan a los directivos que preten- den mejorar la producción de su negocio; se debe promover tanto la efi- ciencia del personal, como la eficiencia de las operaciones; por medio de condiciones favorables, el personal buscará la forma de desarrollar mejor su empleo. Los sistemas y procedimientos deben ser estudiados - adecuadamente para que cumplan con su objetivo.
- c) Obtención de información financiera correcta y segura. Si en el nego- cio de que se trate no existe un adecuado sistema de control interno, no podrá obtenerse la información indispensable para el desarrollo del negocio puesto que en dicha información es en la que se basan las deci- siones que se habrán de tomar así como la determinación de los programa que regirán las actividades futuras.

El equilibrio que guarden los tres principales objetivos, permitirá una infor- mación financiera-económica, veraz y oportuna, este equilibrio deberá conse- guirse en toda empresa de la iniciativa privada o entidades gubernamentales.

ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO.

Los elementos del control interno pueden agruparse en cuatro clasificaciones:

- a) Organización, b) Procedimientos, c) Personal y d) Supervisión

- a) Organización. Se ha descrito como "Un elemento de la administración" que tiene por objeto el agrupar e identificar las tareas y los trabajos a desa- rrollarse dentro de la empresa a través de definir y delegar la responsabi- lidad y autoridad adecuada a todos los miembros que la integran, estable- cer una cadena de mando y los más apropiados canales de comunicación, todo

ésto estructurado y encaminado hacia la obtención de los objetivos de la empresa en la forma más eficiente y con el mínimo de esfuerzo. De lo anterior podemos concluir que la organización y administración no se pueden concebir por separado y que el éxito o fracaso de un organismo dependerán en mayor o menor grado de una buena o mala administración.

- b) Procedimientos. La existencia de control interno no se demuestra solo -- con una adecuada organización, pues es necesario que sus principios se -- apliquen en la práctica mediante procedimientos que garanticen la solidez de la organización, estos procedimientos usualmente asumen la forma de ma-- nuales de procedimientos y tiene por objeto asegurar el cumplimiento, por parte del personal, con las prácticas que dan efecto a las políticas de -- la empresa, uniformar los procedimientos, reducir errores, abreviar el pe-- ríodo de entendimiento del personal y eliminar o reducir el número de ór-- denes verbales y de decisiones apresuradas.

- c) Personal. Lo efectivo que sea un sistema de control interno dependerá en gran parte del personal, ya que no solo basta que se cuente con una organi-- zación sólida y procedimientos eficaces para que la empresa logre sus obje-- tivos, es necesario contar con personal entrenado, el cual comprenderá el juicio personal de cada uno de ellos.

- d) Supervisión. Es necesaria la constante vigilancia de los anteriores ele-- mentos del control interno, pues cuando éstos son descuidados, pueden oca-- sionar que algunos métodos de control resulten inútiles o bien que haya -- desviaciones de las políticas prescritas por la dirección. Estos elemen-- tos, tan importantes como son cada uno de ellos por su propio derecho, son tan básicos para el control interno que cualquier deficiencia de alguno de ellos, normalmente impedirá la operación eficiente del sistema de autoriza-- ciones y procedimientos de registro para efectos de control contable, sin personal capaz de llevar a cabo los procedimientos ideados para hacer que ese sistema trabaje; la interrelación de todos, es básica para que el sis-- tema sea satisfactorio.

Las líneas anteriores señalan la gran importancia del control interno para el éxito de la empresa, por la sencilla razón de que sus objetivos y ele-- mentos son vitales para la misma.

¿En quién recaé la adaptación y sostenimiento del control interno?

Se puede decir que la gerencia de la empresa es responsable de que se apliquen principios de contabilidad sanos, de que se adapte un sistema de cuentas adecuado y efectivo para la seguridad de los activos y de planear un sistema de control interno que en otras cosas, ayude a asegurar la formulación de estados financieros correctos. Las transacciones que deben reflejarse en las cuentas y en los estados financieros, son cuestiones del conocimiento directo de la gerencia y quedan bajo su control.

Por consiguiente, la veracidad de las declaraciones que se hagan por medio de los estados financieros es de la responsabilidad implícita e integral de la gerencia.

EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.

Al hablar de Evaluación entramos en un tema que puede ser en momento dado más práctico que teórico y puede despertar inquietud y prólogos desde diferentes puntos de vista.

Primeramente decimos que la verdadera evaluación del control interno es -- más que nada la impresión mental (criterio) que cada una de las diversas actividades del negocio provoca en el auditor, ahora, éste tiene que comprobar con papeles de trabajo (Existen normas de auditoría que lo obligan).

La comprobación de esa evaluación está basada principalmente en esos papeles de trabajo y para poder registrar el examen del control interno, existen 3 métodos.

- 1.- Descriptivo. (Negocios Pequeños, Descripción Departamental).
- 2.- Gráfico. (Flujo de Documentos y Operaciones que se realizan con cada uno de ellos).
- 3.- Cuestionarios. (Más usual y común en México en Empresas Grandes.)

El método que considero más idóneo para la evaluación del control interno, para efectos de la simplificación administrativa, es el gráfico o diagramas de flujo ya que con esta técnica se puede analizar y estudiar las operaciones de una entidad en una forma más completa ya que con este método se contempla la operación como una radiografía en la que el auditor puede detectar las fallas al control interno y que además le facilita el hacer sugerencias haciendo ajustes al flujo de la operación para aumentar la eficiencia sin eliminar los objetivos de los controles.

El examen del control interno no termina con la exposición de las excepciones detectadas por nuestro método de registro de ese control, ya sea descriptivo, gráfico o de cuestionarios no termina con conocer e informar esos resultados, no es lo que pudiera considerarse como reporte definitivo o formal, nuestro examen continua hasta verificar y observar que las excepciones se corrigen, que nuestras recomendaciones se llevan a cabo, que las aclaraciones o contestaciones de parte del área auditada y los procedimientos de corrección que dijeron se realizaría se llevan a cabo, a la práctica, a la realización de la operación ideal o razonable establecida por la empresa.

ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO POR CICLOS Y TRANSACCIONES.

Otro de los métodos que facilitarán el estudio y evaluación del control interno para conseguir la simplificación administrativa de las operaciones de una entidad gubernamental o privada es el que efectúa por ciclos de transacciones. Se ha considerado por los estudiosos en la materia que para establecer una relación más clara entre el estudio del control interno y las pruebas de auditoría debemos reconocer que las transacciones que se efectúan en una entidad pueden agruparse en ciclos y que pueden definirse objetivos específicos de control interno para cada ciclo, ya que un estudio por cuentas o departamentos pierde de vista la dinámica de las empresas.

Cuando hablemos de ciclos de transacciones podemos plantear dos alternativas, identificar el mayor número de ciclos posibles de ellos o bien, reducirlo.

Con objeto de establecer una base o punto de partida, puede establecerse - un grupo reducido que se identifican como sigue:

- CICLO DE TESORERIA
- CICLO DE EGRESOS
- CICLO DE PRODUCCION
- CICLO DE INGRESOS

En el caso de entidades gubernamentales los ciclos de transacciones se determinarán de acuerdo al procedimiento o procedimientos revisados.

OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO POR CICLOS.

La agrupación de transacciones en ciclos nos permite establecer una relación entre los objetivos específicos del control interno por ciclos, las técnicas de control establecidas para cumplir estos objetivos, su evaluación y pruebas del auditor.

Metodología General para el estudio y la evaluación del control interno -- por ciclos de transacción.

La metodología del estudio y evaluación del control interno consta de varias etapas íntimamente ligadas entre sí, y que deben realizarse en secuencia.

METODOLOGIA Y PROCEDIMIENTOS.

1.- Identificación de Funciones:

Cada ciclo de transacciones está compuesto de una o más funciones.

Una función es una tarea importante que se ejecuta dentro de cada ciclo para reconocer, autorizar, procesar, clasificar, controlar, verificar o informar las transacciones dentro de un sistema que procesa transacciones relacionadas lógicamente.

Dado que cada empresa y cada ciclo de transacciones son singulares, -- las funciones aplicables pueden variar en cada caso. Una vez que el auditor ha identificado los ciclos de transacciones cuyo control interno estará sujeto a revisión y evaluación es necesario que se identifiquen y determinen las funciones aplicables a cada ciclo con base en las

características específicas del mismo.

2. Identificación de los Objetivos de Control.

Una vez identificadas y determinadas las funciones de cada ciclo de transacciones de la empresa, el auditor deberá identificar los objetivos de control interno aplicables a cada función y que de acuerdo al Boletín - E-02 relativo al control interno por objetivos, publicado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., han sido clasificados en cuatro - clases de objetivos:

- De autorización.
- De Procesamiento y Clasificación de Transacciones.
- De Verificación.
- De Salvaguarda Física.

a). Objetivos de Autorización.

Los Objetivos de Autorización, tratan de todos aquellos controles -- que deben establecerse para asegurarse de que se están cumpliendo -- las políticas y criterios establecidos por la administración y que - estos son adecuados.

b). Objetivos de Procesamiento y Clasificación de Transacciones.

Estos Objetivos tratan de todos aquellos controles que deben estable_ cerse para asegurarse del correcto reconocimiento, procesamiento, -- clasificación, registro e informe de las transacciones ocurridas en- una entidad.

c). Objetivos de Verificación y Evaluación.

Estos objetivos tratan de todos aquellos controles relativos a la ve_ rificación y evaluación periódica de los saldos que se informan, así como de la integridad de los sistemas de procesamiento.

d). Objetivos de Salvaguarda Física.

Estos objetivos tratan de aquellos controles relativos al acceso a los activos, registros, formas importantes, lugares y proceso, y procedimientos de proceso.

3. Documentación de los procedimientos de Proceso en cada Función.

A través de la elaboración de gráficas de flujo de transacciones, memoranda descriptivos o la utilización de cuestionarios, el auditor deberá documentar lo que se logra mediante el proceso de las transacciones dentro de cada función, el detalle de la información que se incluya en esta documentación, dependerá del grado de profundidad a que quiera llegar el auditor, sin embargo, no se intenta en ningún caso que en esta documentación se muestren los procedimientos de proceso, sino más bien, resumir en la misma, flujos de las transacciones en términos de su importancia, para lo cual esta documentación deberá contar por lo menos con los siguientes elementos:

- Documentos fuente e informes que se preparan
- Pasos de Procesamiento
- Archivos utilizados durante el procesamiento y
- Enlaces con otros ciclos, sistemas o funciones.

En resumen, al preparar esta documentación no se intenta demostrar en la misma, como se controla el procesamiento de las transacciones, sino como estas fluyen y se procesan a través del sistema y así detectar las fallas posibles en el sistema.

4. Obtención de información.

La preparación de gráficas de flujo de transacciones, memoranda descriptivo o el uso de cuestionarios, así como la enumeración de técnicas de control, requerirán sin duda por parte del auditor el conocimiento de los sistemas, procedimientos y controles de la empresa con respecto a una clase determinada de hechos económicos. Este conocimiento lo puede adqui-

rir el auditor, a través de la revisión de información contenida en su expediente continuo de auditoría, de observaciones directas del procesamiento de las transacciones, de entrevistas al personal de cliente o de la revisión de los manuales de operación preparados por la Compañía. La información contenida en el expediente continuo de auditoría o en los papeles de trabajo del año anterior, deberá ser actualizada cada año.

Para el personal del equipo de auditoría que prepare las gráficas de transacciones, los memoranda descriptivo, o utilice los cuestionarios, será muy importante que el mismo conozca como fluye un hecho económico desde su inicio hasta su inclusión en los estados financieros, en otras palabras deberá saber.

- Como se conoce
- Como se acepta como una transacción
- Como se procesa
- Como se informa
- Como se relaciona con las fuentes de datos y con los enlaces con otros ciclos de transacciones.

5. Entrevistas y Observaciones.

Las entrevistas y observaciones que lleva a cabo el auditor, deben estar diseñadas para obtener información de cómo logra la empresa los objetivos de control interno manifestados. En todos los casos, es necesario que el auditor ponga un énfasis especial en las técnicas que se emplean para prevenir o detectar errores y para evitar la inserción de transacciones o autorizadas en el flujo. Para esto, las preguntas que deberá hacerse el auditor respecto a cada función, pero que no se preguntan directamente al personal de la empresa, incluyen:

- ¿ Cómo podrían pasar una transacción errónea o ficticia a través de esta parte del sistema ?
- ¿ Cómo se encontraría una transacción perdida y duplicada ?
- ¿ Cómo podrían hacerse cambios no autorizados a los programas o procedimientos y en su caso, cómo se descubrirán los cambios ?

¿ Cómo podrían evadirse los requisitos de autorización ?

¿ Podría haber errores al pasar las transacciones de un sistema a otro o de una función a otra ?

¿ Qué certeza puede existir de que los datos rechazados por el proceso - de depurar o validar, se subsanen y entran de nuevo en el sistema ?

111.5 CONOCIMIENTO SOBRE EL PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS.

Dada la creciente necesidad de las entidades de utilizar los modernos y - cada día más revolucionados sistemas de procesamiento electrónico de datos para cubrir sus necesidades de procesar grandes cantidades de datos - para producir información pertinente a tiempo y confiable, con sus múltiples posibilidades de combinaciones para diferentes usos, hace necesario que el Auditor Operacional enriquezca sus conocimientos de estos sistemas para que pueda aplicar sus conceptos, métodos y procedimientos de auditoría al medio automatizado dentro del cual ejerce sus funciones. Además - deberá encontrar soluciones tales que le permitan un mejor uso de las Máquinas electrónicas de procesamiento de datos para fines de auditoría, al conseguir ésto el auditor logrará dos beneficios: El primero es una considerable reducción del tiempo en que puede efectuarse una revisión determinada; el segundo es el aprovechamiento de la computadora para llevar a cabo ciertas verificaciones y comprobaciones (auditorías con la ayuda de la computadora).

El auditor actual debe ponerse rápidamente al día y no solo eso, sino que tendrá que seguir en paralelo con el crecimiento futuro, ya que de otra manera su papel dentro de la empresa moderna será ineficaz.

El Auditor Operacional competente deberá ser considerado como una persona capaz de desarrollar una tarea de auditoría en donde se utilicen sistemas de procesamiento electrónico de la misma forma en que es capaz de realizar labores de auditoría en donde intervengan otros métodos y procedimientos de contabilidad, o sea que su capacidad debe ser suficiente para ejecutar sus funciones, intervengan o no en ella, los sistemas de procesamiento más modernos, pero indudablemente tales conocimientos solo podrán lograrse conjugando una buena cantidad de trabajo académico con la aplicación práctica de lo aprendido en salones de clases y libros de texto apropiados.

Al adquirir los conocimientos el auditor operacional será responsable de atender los siguientes aspectos:

a) Establecer una unión conveniente para sus relaciones de trabajo, con -

el personal del sector de procesamiento de datos.

- b) Aprovechar todo el entrenamiento que sobre el particular sea posible obtener.
- c) Aumentar debidamente ese entrenamiento básico con trabajos prácticos sobre auditoría e investigación.
- d) Entrenar en forma conveniente al personal auxiliar de auditoría que se requiera.

Lo anterior es fácilmente comprensible si se piensa que como resultado del -- trabajo de auditoría, las opiniones e informes que se deriven tienen que basarse en evaluaciones correctas de los controles internos y en la obtención de material de evidencia adecuada y suficiente.

Los sistemas automáticos de procesamiento no deben modificar la responsabilidad del auditor ni las metas de la auditoría ya que éstas deben permanecer intactas con la adopción de los nuevos equipos de procesamiento de datos la calidad del trabajo del auditor deberá permanecer también sin cambios, aún cuando se adoptan nuevos métodos de evaluación del control interno y nuevos programas y diferente presentación de los papeles de trabajo.

EL CONTROL INTERNO EN LOS SISTEMAS ELECTRONICOS DE PROCESAMIENTO

Tipos de Controles: Ha sido común en la auditoría hacer una distinción entre controles contables y controles administrativos. Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos inherentes y relacionados con la protección de los bienes y la confianza -- que requiere la información financiera.

En vista de que estos controles influyen directamente en "La confianza en la Información Financiera" requieren evaluación por parte del auditor. En el contexto de un sistema de computador los controles "Contables" son aquellos controles del sistema de procesamiento de datos cuyo objeto es asegurar que el procesamiento sea efectuado sin errores que no puedan ser detectados (por ejemplo, asegurar que la información de entrada sea correcta, que no hay pérdida por falta de procesamiento de los datos, que el programa emplee los archivos adecuados, que el procesamiento sea correcto y que la información de

salida sea distribuída a las personas autorizadas para recibirla.

Los controles administrativos, comprenden el plan de organización y todos -- los métodos y procedimientos inherentes principalmente a la eficiencia en -- las operaciones y a su adhesión a las normas de la administración. En vista de que estos controles se relacionan solamente en forma indirecta con la información financiera su evaluación no es necesaria, sin embargo, si algunos controles administrativos tienen influencia sobre la confianza que debe tener en la información financiera, el auditor los puede incluir en su evaluación.

Los controles en un sistema de procesamiento de información con computadora deben proporcionar una seguridad razonable de que el procesamiento está siendo efectuada correctamente. Debe detectar errores e irregularidades rápidamente y asegurar una acción correctiva apropiada.

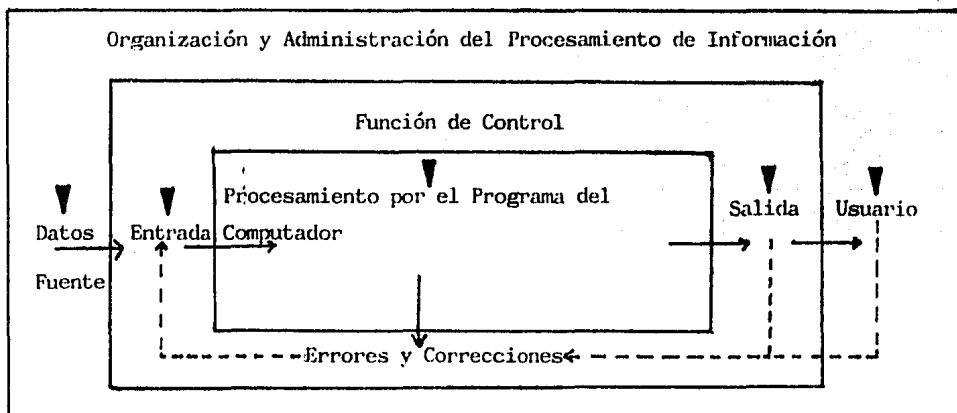
Los controles en un sistema de procesamiento electrónico de información incluyen tanto los controles "Administrativos" para promover la eficiencia en las operaciones como los controles de confianza para prevenir y detectar -- errores (similares a los controles contables) frecuentemente es difícil catalogar un control determinado como de un tipo o de otro a menos que su uso dentro del sistema sea conocido. Aún cuando una bitácora para el computador generalmente es un control administrativo, algunas veces se emplea principalmente en relación con procedimientos para detectar el uso no autorizado o no especificado del computador. Otros controles como la prueba de límites, los dígitos de comprobación, las cifras de control, etc., están diseñados principalmente para prevenir y detectar el procesamiento erróneo.

Los elementos generales del control interno (Plan de Organización, Sistema de Autorización y de Contabilidad, prácticas bien fundadas para la relación de las labores, calidad del personal) son aplicables al sistema de procesamiento de información basado en computadoras. Sin embargo, un sistema de este tipo concentra en personal reducido muchas funciones que en otro sistema, está muy dispersa una distinción útil al considerar el control interno en el procesamiento de información basado en computadores es la diferencia entre los controles requeridos para el equipo de computador y los controles que sustituyen a los controles tradicionales basados en la división de labores, el juicio humano y la actitud alerta.

CONTROLES EN UN SISTEMA COMPUTARIZADO.

Los controles en un sistema de procesamiento de información computarizado - puede ser dividido entre aquellos relacionados con la organización y la administración y aquellos relacionados con las actividades de procesamiento. Este concepto se muestra en el siguiente diagrama.

▼ = PUNTOS DE CONTROL



Este aspecto del control interno se refiere a la asignación de responsabilidad y autoridad para las diversas funciones a realizar dentro de la organización generalmente, el control interno requiere la revisión de labores de tal manera que las funciones de autorización y procesamiento de las operaciones y las de custodia de los bienes estén efectivamente separadas cuando se usan computadoras, la revisión del control interno por parte del auditor, debe de terminar si la estructura de la organización incluye combinaciones incompatibles de funciones. Las fuentes de información y las técnicas disponibles para revisar estos aspectos del control interno relacionado con la organización generalmente son semejantes, ya sea que se usen computadoras o no. En general, es deseable la separación del diseño de los sistemas y las labores de programación de las labores de operación del computador. Esto separa la preparación de los programas de su uso en el procesamiento.

Un mayor control basado en la división de labores, se logra haciendo que la realización de las funciones del control esté separada de los programas o de los operadores.

C A P I T U L O I V

EL INFORME COMO RESULTADO DE LA AUDITORIA

IV. EL INFORME COMO RESULTADO DE LA AUDITORIA

El informe sobre auditoría operacional es el producto terminado del trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conocen los altos funcionarios - de la empresa de la labor del auditor.

Su contenido debe enfocarse a mostrar objetivamente, en su caso, los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la empresa y con los controles operacionales establecidos, lo que coincide fundamentalmente con la finalidad del examen realizado.

Este enfoque permitirá así mismo, que de la solución dada a dichos problemas, surjan oportunidades que coadyuven al logro de mejoras en la eficiencia operativa y en última instancia, en la productividad.

IV.1 QUE ES EL INFORME DE AUDITORIA ?.

Una de las fases más importantes de la auditoría, ya que es documento que cubre los hallazgos del auditor y las conclusiones y recomendaciones que han resultado en relación a los objetivos propuestos para el examen de que se trate.

Su importancia radica principalmente en que será la base para que la administración tome las acciones que correspondan en interés de la empresa, representa el medio por el que se comunican los resultados y su gerencias.

Así también, se debe tener presente que el producto final de nuestro trabajo se enfoca hacia el incremento de la eficiencia administrativa, puede inclusive ser un instrumento que puede ayudar a perjudicar a -- otras personas.

Por lo tanto, debemos reconocer particularmente que un buen informe es más que una simple relación de anomalías o la desagradable labor de te

ner que dejar las cosas por escrito.

El auditor cuenta con varios tipos de informes para comunicar las conclusiones y hallazgos de su revisión.

A continuación se mencionan algunos de ellos:

TIPOS DE INFORMES:

FORMAL	INFORMAL
FINAL	DE AVANCE
ESCRITO	ORAL
GENERAL	DE DEFICIENCIAS
FINANCIERO	OPERACIONAL.
DE RESULTADO DE PROGRAMAS	
CONFIDENCIALES	
PERIODICOS SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO.	

IV.2 BORRADOR DEL INFORME

Al terminar el trabajo de revisión que hace el auditor, queda por hacer otra labor muy importante; la elaboración del informe; sin esto, el trabajo de revisión que se llevó a cabo, por muy bien que se halla ejecutado puede perder su valor ante la autoridad a quien reporta el auditor.

El auditor debe empezar a escribir el informe desde el primer día de -- trabajo, ya que esto facilita estructurar la auditoría y desarrollar hi pótesis iniciales mediante las cuales establece la meta y la dirección del estudio.

Al escribir durante el curso de su trabajo el auditor se evita los difi ciles problemas de asimilar de una vez una gran masa de material y de - expresar resultados que, de otra manera, se acumularán al final de la - asignación.

Al escribir su informe durante el trabajo, el auditor reduce las distorsiones de los hechos que se introducen por razones fisiológicas, literales y lógicas, cuando el informe se prepara después de concluido el estudio.

Antes de realizar el reporte definitivo, el auditor elaborará un reporte previo, cuyo objetivo principal es el de servir de base para la discusión de los puntos y comentarios de auditoría desarrollados durante la revisión del área auditada.

Es importante mencionar que los hechos presentados en el reporte previo, deberán estar respaldados, con evidencia suficiente y competente-plasmada en los papeles de trabajo. Dicha evidencia podrá o no incluirse en el reporte final de auditoría, ya sea total o parcialmente a base de ejemplos relevantes, dependiendo de las necesidades de la empresa.

Una vez estructurado el borrador del informe, el auditor debe sostener una entrevista con el personal operativo para discutir las observaciones más importantes.

Al ser discutido el borrador del informe con el encargado del área operativa revisada, se persigue llegar a un acuerdo completo sobre los hechos reales presentados, así como de las recomendaciones a seguir. Las conclusiones y las recomendaciones se discuten para asegurarse de que hay un entendimiento completo del razonamiento y objetivos del auditor.

Las discusiones con jefes y empleados, proporcionan una oportunidad valiosa para vender nuestros servicios y probar el valor de dichos servicios al resto del personal.

En el supuesto caso de no obtener la aceptación de alguna o algunas recomendaciones del reporte previo, el auditor puede obtener una mayor -

cantidad de pruebas y respaldar suficientemente sus aseveraciones, así como la importancia de sus recomendaciones; pudiendo obtener posteriormente, así la aceptación no consignada al principio.

Es conveniente hacer resaltar que el auditor deberá preocuparse más -- por que los hechos reportados sean verídicos, que por el hecho de que sean aceptadas sus sugerencias y recomendaciones, ya que aún el auditor podrá tomar cualquiera de los siguientes caminos antes de enviar su reporte definitivo.

- a). Resaltar la importancia de la recomendación en cuanto al hecho que la motiva, decidiendo posteriormente si tal recomendación es sostenida, modificada o en algún caso, eliminada del reporte final.
- b). Hacer su sugerencia dejando al jefe del área auditada la responsabilidad de aceptar o no.

Si el auditor decide eliminar alguna recomendación, deberá tener especial cuidado de que no entre en juego su integridad personal y debe contar, además con la autorización de su supervisor.

IV.3 REPORTE FORMAL O DEFINITIVO.

Una vez comentado el borrador del informe con el responsable de la operación o área auditada y efectuados los ajustes necesarios y reafirmadas nuestras observaciones detectadas, él auditor debe elaborar el informe final, éste deberá contar con las observaciones más relevantes.

Para preparar el informe, el auditor debe tener presente las siguientes consideraciones fundamentales, 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.

El informe no se destina a dictar recomendaciones, sino a entregar resultados de tal forma que se puedan usar para medir las ventajas de emprender determinadas acciones.

El redactor del informe precisa un gran apego a los hechos, sin olvi-dar nunca a las personas que van a leer su informe. La primera necesidad proviene del hecho de que en la auditoría financiera, interpretar el significado de la información y justificar las condiciones alcanzadas. Por lo tanto, el informe debe evitar las conclusiones basadas tan solo en opiniones o juicios personales.

El requisito general es que el informe sea escueto, claro y de redacción sencilla, sin caer en el extremo de insustancial. Ningún informe puede ser tan completo como para cimentar decisiones sin trabajo -- adicional.

Sin embargo, debe contener toda la información necesaria para definir claramente las observaciones especialmente en relación con las defi --ciencias y oportunidades de mejorar. Por otra parte, no se deben sos layar los resultados sobre los asuntos que marchan bien .

Las conclusiones del informe deben presentarse de tal manera que la administración pueda tomar las medidas necesarias y oportunas.

Como la responsabilidad de poner en práctica las recomendaciones recae en los servicios de administración de una firma, así como en especia-listas y asesores internos y externos, el informe debe realizar las --oportunidades específicas para reducir costos y mejorar resultados.

Una vez concluido el informe es conveniente presentarlo ante la administración de la empresa para discusión y la defensa del informe es casi un requisito automático por dos razones.

1. La admisión realista de que los auditores no están exentos de cometer errores.

2. La confusión válida respecto a las conclusiones presentadas.

Por lo tanto, el informe no debe reducirse a palabras al describir -- ejemplos de problemas u oportunidades de mejorar, sino contener anexos con tablas, gráficas, diagramas, programas, etc., los medios visuales desempeñan un papel importante al describir asuntos para la administración, porque narran su mensaje con brevedad y sencillez.

Es importante recordar que dichos anexos no son adornos; deben explicar el texto del informe o hacer referencia de él.

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

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

IV.4 EL FORMATO DEL INFORME.

La forma y contenido de un informe de auditoría de operaciones dependen, por supuesto, de las especificaciones corporativas de la función de Auditoría Operacional y el alcance de la auditoría realizada. Sin embargo, el valor de una auditoría queda críticamente efectuado por la forma del informe. Es incluso, posible destruir el valor del mejor trabajo me diante un informe de auditoría mal organizado y escrito.

La estandarización del formato del informe proporciona muchos beneficios. Entre otras cosas, ahorra tiempo. La mayoría de la gente incluyendo a -- los auditores, no escriben muy bien y se toman demasiado tiempo en prepa rar el informe; un formato stardar simplifica la composición del informe. Asimismo, ahorra tiempo al leerlo, especialmente cuando se ha adquirido-experiencia con el formato.

A continuación, muestro la estructura de un informe que considero adecua do para auditoría operacional:

- I. RESUMEN
- II. INTRODUCCION
- III. OBJETIVO
- IV. ALCANCE Y LIMITACIONES
- V. OPINION GENERAL
- VI. OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS
- VII. ANEXOS.

RESUMEN

El auditor debe plasmar en unas cuantas líneas los aspectos más relevantes de la revisión, en una forma clara y concisa que permita a las personas a quien va dirigido el informe, se interese en el contenido del mismo.

INTRODUCCION

En virtud de ser lo primero que verá el lector, es indispensable que sea claro y con impacto necesario para invitarlo a que continúe leyendo.

OBJETIVO

Se debe señalar y dejar bien claro cual fue el objetivo de la revisión - practicada.

La auditoría puede tener los siguientes objetivos:

1. Cumplimiento de las políticas establecidas
2. Adecuación de los procedimientos de control establecidos
3. Razonabilidad de Cotizaciones
4. Documentación comprobatoria de las adquisiciones
5. Verificación de la eficiencia en la operación

ALCANCE Y LIMITACIONES

Se deberá plasmar en el informe los principales procedimientos utilizados en la revisión, así como extensión de las pruebas, áreas y operaciones - no cubiertas, así como los motivos para no hacerlo.

En el caso de que en la auditoría halla participado personal ajeno a la auditoría se deberá señalar, así como en el caso de que se halla ampliado el período utilizado para la revisión.

OPINION GENERAL

De manera resumida el auditor deberá expresar su opinión referente a las condiciones en que observó la operación revisada o analizada de la empresa.

OBSRVACIONES Y SUGERENCIAS

En el informe se deberá plasmar los resultados favorables y se deberá comentar en forma clara y corta, así también los resultados desfavorables- en forma resumida mediante parámetros y hechos que puedan determinar sus efectos presentes o futuros, se deberán exponer las causas de los resultados desfavorables, y en su caso el auditor deberá presentar las posi - bles recomendaciones a las fallas detectadas para mejorar la operación.

ANEXOS

Para dar una mejor claridad a las observaciones detectadas, el auditor - deberá utilizar gráficas, tablas, diagramas y programas y todas las medidas usuales a su alcance y éstos deberán formar parte del informe como - anexos.

C A P I T U L O V

**LA AUDITORIA OPERACIONAL COADYUVANTE
PARA LA SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA**

V.1 LA NECESIDAD E IMPORTANCIA DE LA SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA EN LOS SECTORES PUBLICO Y PRIVADO

El Sector Público en nuestro país padece ciertas deficiencias en la -- atención al público, ya que este proceso en ocasiones se torna lento -- ocasionando ciertos trastornos en el Gobierno Federal y en la Adminis- tración de las Empresas del Sector Privado.

El costo innecesariamente más elevado en el gasto público, el aprove - chamiento inadecuado de los recursos con los que cuenta y el retraso - de trámites en el Sector Privado, ha implicado en algunos casos un de - sembolso extra para aquellas personas que se ven afectadas con esas de moras injustificadas que aumentan el costo de operaciones.

Para comprender mejor lo expuesto se cita un ejemplo a continuación.

Los Sectores Industriales y Comerciales del país, han requerido impor - tar una serie de productos para realizar sus actividades; las importa - ciones de los últimos años han alcanzado las cifras, que se presentan - en el cuadro No. 1.

IMPORTACIONES DE LOS RAMOS INDUSTRIALES Y COMERCIALES
EN MILLONES DE DOLARES

<u>M E S E S</u>	<u>1 9 8 3</u> <u>IMPORTE</u>	<u>1 9 8 4</u> <u>IMPORTE</u>	<u>1 9 8 5</u> <u>IMPORTE</u>
ENERO	454.0	679.2	1,191.8
FEBRERO	528.2	914.4	1,054.4
MARZO	735.0	887.3	1,168.1
ABRIL	702.7	822.5	1,159.8
MAYO	831.2	922.1	1,282.0
JUNIO	879.3	966.1	
JULIO	860.9	1,130.8	
AGOSTO	883.5	1,108.2	
SEPTIEMBRE	794.9	991.1	
OCTUBRE	818.4	1,131.6	
NOVIEMBRE	720.1	1,034.5	
DICIEMBRE	797.7	1,200.5	
T O T A L	<u>9'005.9</u>	<u>11'788.3</u>	<u>5'856.1</u>

FUENTE: Cuaderno Mensual No. 85 " Indicadores de Comercio Exterior ", publicada por la Dirección de Investigación Económica dependiente del -- Banco de México (Cuaderno del mes de mayo de 1985).

En los años mencionados el tipo de cambio del dólar frente al peso mexicano, sufrió una serie de aumentos como se muestra en el cuadro no. 2.

Si se estima que un permiso de importación en promedio tarda en su expedición un lapso de tiempo de 15 a 20 días y considerando que el tipo de cambio del peso frente al dólar esta variando diariamente, el retraso - de un permiso de importación implicará incrementos de los costos en las operaciones de compras de los productos.

Supongamos que una empresa del ramo industrial solicita un permiso de - importación el día cinco de mayo de 1985, con importe de 58'193,000 dólares y ese día el dólar se cotizo según el Banco de México a 233.66 pesos por dólar, y el importe del permiso es de \$ 13,597,370,380 de pesos si el promedio en tiempo para la expedición de un permiso es de 15 a 20 días. Supongamos que el permiso se expide a los quince días y para el - día 20 de mayo de 1985, el tipo de cambio era de 236.81 pesos por dólar el costo real por la importación en pesos sería de \$ 13,780,684,330.--- arrojando una diferencia extra de más de \$ 183,307,950 pesos. Esta diferencia podría aumentar si transcurriera más tiempo en la expedición del permiso de importación.

Por otro lado si el permiso para la expedición del permiso se redujera a 5 días, el resultado sería el siguiente:

Al día 10 de mayo de 1985, el tiempo de cambio del dólar frente al peso fué de 234.71 pesos arrojaría un importe de \$ 13,658,479,030 pesos que implicaría un ahorro de 122,205,300 pesos. Este ahorro sería para la empresa como para el país, ya que esto implicaría menos salidas de divisas hacia el extranjero.

Como este ejemplo, se podría plantear una infinidad de casos en los que interviene la administración pública, pero también la administración de la iniciativa privada en ciertos casos requiere de agilizar sus operaciones, como ejemplo, en el caso del pago al extranjero por créditos o pagos de asesoría externa o uso de patentes, cuyos pagos se hacen en moneda extranjera.

Con los casos expuestos, se puede apreciar la necesidad e importancia - de llevar a cabo la Simplificación Administrativa en el Sector Público y Privado, que redunde en un beneficio económico para el país.

Y un retraso en el pago de estos ocasiona un mayor endeudamiento y por ende una descapitalización de la empresa, por lo que la Gerencia deberá estar al pendiente de la agilización de los pagos por los conceptos mencionados según sea el caso.

TIPOS DE CAMBIO REPRESENTATIVOS

AÑOS MESES Y DIAS	Pesos por dólar (mercado)		Pesos por dólar (controlado)	
	Fin del Período	Promedio del Período	Fin del Período	Promedio del período
1981	26.2289	24.5140		
1982	148.5000	57.1757	96.4800	57.4431
1983	161.3500	150.2942	143.9300	120.1675
1984	209.9700	185.1890	192.5600	167.7697
Enero	165.3800	163.4300	147.9600	146.0100
Febrero	169.1500	167.3300	151.7300	149.9100
Marzo	173.1800	171.2300	155.7600	153.8100
Abril	177.0800	175.1950	159.6600	157.7750
Mayo	181.1100	179.1600	163.6900	161.7400
Junio	185.0100	183.1300	167.5900	165.7100
Julio	189.0400	187.0900	171.6200	169.6700
Agosto	193.0700	191.1200	175.6500	173.7000
Septiembre	196.9700	195.0850	179.5500	177.6650
Octubre	201.0000	199.0500	183.5800	181.6300
Noviembre	204.9000	203.0150	187.4800	185.5950
Diciembre	209.9700	207.4329	192.5600	190.0213
1 9 8 5				
Enero	215.2400	212.6900	197.8300	195.2800
Febrero	220.2400	217.7050	202.5900	200.2950
Marzo	226.3100	223.1729	208.9000	205.7629
Abril	232.6100	229.5650	215.2000	212.1550
Mayo	239.1200	235.9709	221.7100	218.5600
1	232.8200		215.4100	
2	233.0300		215.6200	
3	233.2400		215.8300	

4	233.4500	216.0400
5	233.6600	216.2500
6	233.8700	216.4600
7	234.0800	216.6700
8	234.2900	216.8800
9	234.5000	217.0900
10	234.7100	217.3000
11	234.9200	217.5100
12	235.1300	217.7200
13	235.3400	217.9300
14	235.5500	218.1400
15	235.7600	218.3500
16	235.9700	218.5600
17	236.1800	218.7700
18	236.3900	218.9800
19	236.6000	219.1900
20	236.8100	219.4000
21	237.0200	219.6100
22	237.2300	219.8200
23	237.4400	220.0300
24	237.6500	220.2400
25	237.8600	220.4500
26	238.0700	220.6600
27	238.2800	220.8700
28	238.4900	221.0800
29	238.7000	221.2900
30	238.9100	221.5000
31	239.1200	221.7100

V.2 LOS EFECTOS DE LA AUDITORIA OPERACIONAL EN LA SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA.

CASO PRACTICO:

El objetivo de este apartado, es el de presentar un ejemplo sencillo -- que ayude a complementar algunos de los conceptos tratados en el contenido de este trabajo.

Se presenta la situación de una Delegación Federal de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, en el área de Comercio Exterior, en el -- que se pretende aplicar las técnicas de la auditoría operacional para -- determinar los pasos que deban seguirse para simplificar el trámite de la expedición de los Permisos de Importación.

La finalidad de presentar este caso es el de aplicar el enfoque operacional para identificar en el trámite de expedición de los permisos de importación, algunas de las situaciones conflictivas, comprobarlas y su gerir medidas correctivas necesarias para lograr la simplificación del trámite.

El auditor operacional deberá obtener un conocimiento general del área -- a revisar, es por eso que a continuación se dan los antecedentes genera les de una Delegación Federal.

DELEGACION FEDERAL DE LA SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL

ANTECEDENTES GENERALES:

Las Delegaciones Federales son las representantes de la Secretaría de -- Comercio y Fomento Industrial, en su respectiva jurisdicción conforme a las instrucciones que reciban.

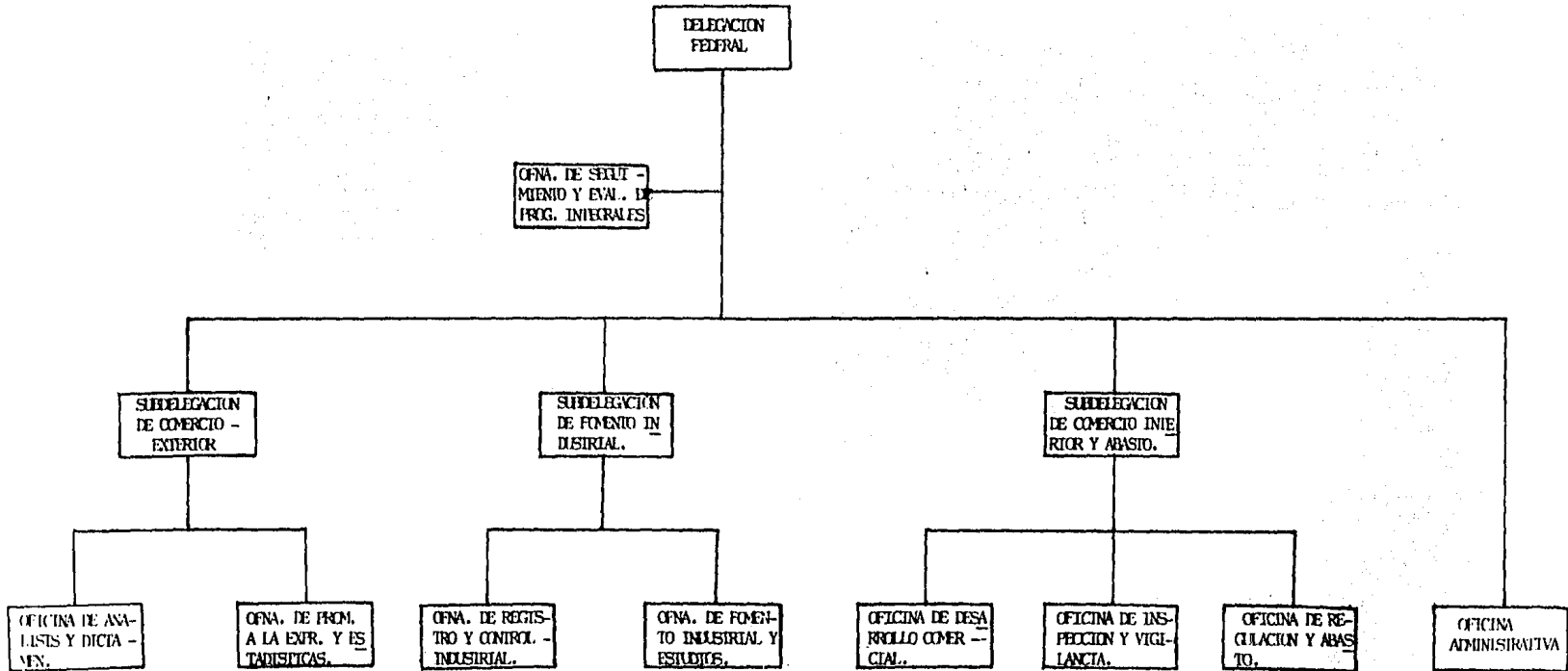
Estas Delegaciones Federales, dependen del Titular del Ramo a través de la Dirección General de Delegaciones Federales, la que ejerce sobre -- ellas el control que sea necesario en relación con su funcionamiento ad ministrativo y su estructura orgánica. La mencionada Dirección General, actúa como enlace entre las Delegaciones Federales y las áreas y unidades administrativas de esta Secretaría para la implantación y desarro - llo de los programas correspondientes, los cuales se deberán ejecutar - en los términos, condiciones y modalidades que fijen los Directores Ge - nerales respectivos.

En las capitales de los Estados de la Federación, hay una Delegación de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, cuyo Titular como ya se mencionó es el representante de la propia Secretaría.

Las Delegaciones Federales se estructuran orgánicamente, conforme al si guiente orden jerárquico.

1. Delegado Federal
2. Subdelegados
3. Jefe de Apoyo Administrativo
4. Jefes de Oficina
5. Personal Operativo.

DELEGACIONES FEDERALES
ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL TIPO



Las Delegaciones Federales tienen a su cargo, en sus respectivas jurisdicciones, los siguientes asuntos:

I. En materia de Comercio Exterior entre otros.

- a). Resolver las solicitudes de permisos de importación o exportación de productos incluidos en cuotas globales que previamente se les asignen, así como las solicitudes de modificación a los mismos.
- b). Tramitar las solicitudes de permisos de importaciones o exportaciones y sus modificaciones, cuya decisión corresponda a las autoridades centrales.
- c). Resolver sobre las solicitudes de prórroga, de aumento de valor o de cambio de aduana a los permisos de importación y exportación expedidos centralmente.
- d). Expedir certificados de origen de mercancías producidas o elaboradas dentro de la jurisdicción de la Delegación, etc.

II. En materia de Fomento Industrial entre otras actividades.

- a). Resolver las solicitudes de las industrias medianas y pequeñas, para obtener certificaciones relacionadas con la obtención de créditos preferenciales.
- b). Tramitar y analizar las solicitudes relativas a programas sobre actividades industriales que ameriten estímulos o cualquier otra clase de beneficios o apoyos.
- c). Tramitar y analizar las solicitudes para acogerse al régimen maquila de exportaciones y resolver las solicitudes de importación temporales, al amparo de los programas de maquila aprobados, etc.

III. En materia de Comercio Interior entre otros asuntos.

- a). Tramitar en su caso, otorgar autorizaciones para la realización de promociones comerciales, así como verificar correcta realización.

ción de aquellas que se pongan en práctica conforme a las disposiciones que expida la Secretaría.

- b). Autorizar, cuando proceda, los proyectos e instalaciones destinadas al uso de energía eléctrica o de gas L.P. y natural, en los casos en que se les autorice.
- c). Certificar y verificar los instrumentos de medición y tramitar -- las solicitudes de autorización para fabricar o reparar toda clase de estos.
- d). Atender y resolver las denuncias que sean presentadas por violaciones a la Ley Federal de Protección al Consumidor y demás disposiciones derivadas de ella, cuya resolución corresponda a esta Secretaría, así como las relativas al reglamento de la Dirección de Gas.

IV. En materia de Abasto entre otros asuntos:

- a). Autorizar las actividades industriales o comerciales relacionadas con la producción, distribución y venta de harina de maíz -- nixtamalizado, masa de nixtamal y tortillas de maíz, así como el cambio de domicilio, del establecimiento donde se realicen dichas actividades y las modificaciones de la capacidad de producción instalada, sustitución de maquinaria o cambio de propietarios, siempre que no se solicite la dotación de maíz a precio -- subsidiado o cualquier otro subsidio.
- b). Recabar periódicamente información oficial sobre cifras de producción comercialización y distribución de productos agropecuarios e industriales para la integración del Inventario Nacional de Productos Básicos.

V. En materia de Inversiones Extranjeras y Transferencia de Tecnología.

- a). Tramitar las solicitudes de inscripción, modificación o cancelación de actos, convenios o contratos en los Registros de Transferencia de Tecnología y de Inversiones Extranjeras.

LA EXPEDICION DE UN PERMISO DE EXPORTACION ESTA SUJETO
A LAS NORMAS ESTABLECIDAS EN EL REGLAMENTO SOBRE PERMISO DE
IMPORTACION O EXPORTACION DE MERCANCIAS SUJETAS A RESTRICCIONES.

A continuación se transcriben diez de los preceptos contenidos en dicho Reglamento y que se refiere a las normas que regulan la expedición de los citados permisos.

ART. 3o. Sólo se dará trámite a las solicitudes de permisos de importación o exportación, cuando sean firmados por las personas físicas o los representantes legales de las personas morales a que refiere el artículo 6o. o por las que a solicitud de aquellas, hayan sido inscritas en el registro que deberá llevar la Secretaría respecto de las personas autorizadas para firmar, las que podrán ser substituidas en todo tiempo por quienes los acreditaron. Mientran dicha Secretaría no sea notificada, seguirá aceptándose la firma de este. También se aceptarán las solicitudes firmadas por las personas que acrediten su personalidad en los términos de la legislación común.

ART. 4o. Las solicitudes de permisos de importación o exportación, deberán contener los datos y anexos que fije la Secretaría mediante disposiciones de carácter general para identificar al solicitante , los productos, su uso, necesidad y demás aspectos relativos.

La recepción y trámite de las solicitudes se sujetarán a los procedimientos y registros que establezca la propia Secretaría.

Las disposiciones a que se refiere el primer párrafo de este artículo, así como sus modificaciones, se publicarán en el -- Diario Oficial de la Federación.

- ART. 5o. La Secretaría de Comercio podrá requerir del solicitante las informaciones y comprobaciones que estime necesarias para -- aclarar o justificar la solicitud. De no cumplirse el requerimiento dentro del plazo que al efecto se señale, el que no podrá ser inferior a tres ni mayor de quince días hábiles, se le tendrán por desistido de su solicitud.
- ART. 6o. Los permisos de importación y exportación son intransferibles, tanto en relación a las personas físicas o morales, que se dediquen a la comercialización del producto de que se trate, lo requieran para la producción o para su uso exclusivo.
- Quienes obtengan estos permisos deberán realizar la operación a nombre propio, bien sea por sí o a través de sus representantes legales, en su caso.
- ART. 7o. La Secretaría de Comercio resolverá las solicitudes de permisos de importación o exportación dentro de un plazo de quince días hábiles, computado a partir del día en que se hayan aportado todos los elementos necesarios.
- ART. 8o. La Secretaría de Comercio, al expedir los permisos de importación o exportación, indicarán las modalidades, condiciones y plazo de vigencia de los mismos y fijará el o los productos y su valor, la cantidad o el volumen que se permita importar o exportar y los demás requisitos que considere convenientes, entre los cuales señalará la aduana por donde habrá de efectuarse la importación o exportación.
- ART. 9o. En los permisos de importación o exportación la Secretaría de Comercio fijará el plazo dentro del cual deberán hacerse la operación.
- Si dentro de dicho término o su prórroga, si la hubiere, no se importa o exporta el producto o productos el permiso queda sin efecto sin perjuicio de que el interesado pueda presen

tar nueva solicitud en los términos de este reglamento.

ART. 13o. Los permisos de importación sólo se expedirán si se satisfacen los requisitos establecidos en este reglamento siempre -- que la concurrencia al mercado nacional de los productos de -- que se trate beneficie el desarrollo del país, a juicio de la Secretaría de Comercio.

ART. 17o. Se podrán solicitar permisos de importación en forma programada, para cubrir necesidades de bienes de procedencia extranjera requeridos para la operación normal del solicitante durante los doce meses siguientes a la fecha de su solicitud.

ART. 21. Para la recepción de solicitudes de permiso de importación de sus prórrogas o modificaciones, así como para la entrega de dichos permisos se requerirá que se compruebe el previo pago de los derechos correspondientes por aportaciones.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO A APLICAR EN LA
OFICINA DE COMERCIO EXTERIOR PARA LA
EXPEDICION DE PERMISOS DE IMPORTACION.

Con base en las normas establecidas en el reglamento sobre permisos de importación al que se hizo alusión con anterioridad, se formuló el siguiente cuestionario que permitirá evaluar el control interno operacional en el área de Comercio Exterior:

1. Las solicitudes de permisos de importación o exportación recibidas -- por la Subdelegación de Comercio Exterior, contiene los datos y anexos que se fijan para cada caso.
2. Las personas que tramitaron permisos de importación, están inscritas en el registro de tramitadores de permisos de importación.
3. El plazo de la expedición de los permisos de importación o exportación, no deberán rebasar quince días hábiles computados a partir del día en que haya aportado todas los documentos necesarios.
4. Verificar si los productos por lo que se esta expidiendo el permiso de importación, se permitan importar.
5. Comprobar que exista un adecuado resguardo de los formatos de permisos de importación.
6. Comprobar que se mantenga actualizado el padrón de personas autorizadas para suscribir y tramitar solicitudes de permisos de importación y/o exportación.
7. Se informa periódicamente a oficinas centrales la forma en que se están ejerciendo las cuotas globales de los permisos de importación.

PARA FORMARSE UN PANORAMA GENERAL DE LA
SUBDELEGACION DE COMERCIO EXTERIOR, MOSTRAREMOS
ALGUNAS DE SUS ATRIBUCIONES ENCOMENDADAS.

INTRODUCCION:

Anteriormente para efectuar importaciones a través de las Delegaciones y Subdelegaciones de Comercio Exterior, operaba un sistema denominado " Cuota Global Nacional " mediante el cual se autorizaban las importaciones que comprendían desde materias primas, pasando por componentes industriales hasta bienes de capital, dicho sistema fue suspendido por el establecimiento del control de cambios a partir de septiembre de -- 1982.

De lo anterior se desprende que las peticiones se enfrentaban a problemas en el desarrollo de sus actividades, en la importación de bienes in dispensables, ya que al efectuar el trámite para la obtención de un per miso se veían en la necesidad de recurrir a oficinas centrales, lo que traía como consecuencia pérdida de tiempo y dinero y lógicamente una -- disminución en la actividad productiva a desarrollar.

Para el presente año y para dar continuidad a la desconcentración administrativa en materia de comercio exterior, las áreas normativas de la Subsecretaría de Comercio Exterior autorizaron a 47 Delegaciones Federales del interior del país las cuotas globales de importación que a continuación se describen.

1. Permiso abierto de importación de refacciones urgentes para maquinaria industrial y agrícola.
2. Permisos abiertos de importación para maquinaria.
3. Permisos abiertos de importación de refacciones urgentes automotrices para turistas extranjeros.
4. Permisos abiertos de importación de emergencia.
5. Cuota Global de importación de consumo regional.
6. Modificación a permisos de importación expedidos en oficinas centrales.

TRAMITE DE SOLICITUDES PARA EL ESTABLECIMIENTO DE CUOTAS GLOBALES

A continuación, se presenta el trámite para solicitar el establecimiento de cuotas globales de importación de artículos básicos, semi-básicos, bienes - de producción indispensables, así también se presenta la diagramación del - proceso para efectuar el análisis y determinar las deficiencias en el mismo e intentar dar las soluciones más factibles para simplificarlo.

PROCEDIMIENTO: TRAMITE DE SOLICITUDES PARA EL ESTABLECIMIENTO DE CUOTAS GLOBALES DE IMPORTACION DE ARTICULOS BASICOS, SEMIBASICOS, BIENES DE PRODUCCION INDISPENSABLES Y PRODUCTOS PRESCINDIBLES - PARA LAS FRANJAS FRONTERIZAS Y ZONAS DEL PAIS.

RESPONSABLE	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
<p>1. INTERESADO</p> <p>2. DELEGACION FEDERAL (AREA ADMINISTRATIVA).</p> <p>3. DELEGACION FEDERAL (AREA DE COMERCIO EXTERIOR)</p>	<p>1.1. Presenta en el Area Administrativa de la Delegación Federal escrito-solicitud (original y tres copias) e información que la fundamenta, (tres copias fotostáticas), para el establecimiento de cuotas globales de importación de artículos básicos, semibásicos bienes de producción indispensables y productos prescindibles para las franjas fronterizas y zonas libres del país.</p> <p>2.1. Recibe escrito-solicitud e información que la fundamenta; registra e imprime fecha de entrada en una copia del escrito-solicitud y la devuelve al interesado.</p> <p>2.2. Turna al Area de Comercio Exterior, escrito solicitud (original y dos copias) e información que la fundamenta (tres copias fotostáticas).</p> <p>3.1. Recibe escrito-solicitud (original y dos copias) e información que fundamenta (tres copias fotostáticas) y revisa que la solicitud esté debidamente integrada.</p> <p>NOTA: En caso de que la solicitud no esté correcta ni/o completa, la cancela en coordinación con el Delegado Federal y la devuelve al interesado, con el oficio de cancelación correspondiente en el que explica las causas de la resolución.</p> <p>3.2. Analiza conjuntamente con el Delegado Federal el escrito-solicitud y la información que la fundamenta y prepara su opinión para emitirla en la próxima reunión del Comité de Promoción Económica de la localidad.</p> <p>3.3. Archiva temporalmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Escrito solicitud (original y copia). - Información anexa (dos copias fotostáticas).

PROCEDIMIENTO: TRAMITE DE SOLICITUDES PARA EL ESTABLECIMIENTO DE CUOTAS GLOBALES DE IMPORTACION DE ARTICULOS BASICOS, SEMIBASICOS, BIENES DE PRODUCCION INDISPENSABLES Y PRODUCTOS PRESCINDIBLES PARA LAS FRANJAS FRONTERIZAS Y ZONAS LIBRES DEL PAIS.

RESPONSABLE	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
4. DELEGADO FEDERAL	<p>4.1 En su carácter de Presidente del Comité Mixto de Promoción Económica, somete a la consideración del Comité para su examen y opinión, la documentación correspondiente a la solicitud para el establecimiento de cuotas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Escrito - solicitud (copia). - Información comprobatoria (copia fotostática).
5. COMITE MIXTO DE PROMOCION ECONOMICA.	<p>5.1 Asiste a reunión ordinaria o extraordinaria según sea el caso.</p> <p>5.2 Analiza y opina el escrito - solicitud y la información comprobatoria.</p> <p>NOTA: Los Acuerdos del Comité se tomarán por consenso de sus integrantes. En caso de no existir se remitirá el asunto a la Comisión por conducto del Secretario Técnico (dirección General de Asuntos Fronterizos), anotando en el Acta las posiciones de los participantes debidamente razonadas.</p> <p>5.3 Elabora cuadro (s) de propuesta de cuota (s) --- (original y las copias que sean necesarias) firmado (s) al calce por cada uno de los integrantes del Comité Mixto de Promoción Económica.</p> <p>5.4 Archiva en el expediente del Comité.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Escrito - solicitud (copia). -Información comprobatoria (copia fotostática). -Cuadros de propuesta de cuota firmado (s) (copia) (s).
6. DELEGACION FEDERAL (DELEGADO FEDERAL)	<p>6.1 Recaba cuadro (s) de propuesta de cuota (s) firmados (original y dos copias) al calce por cada uno de los integrantes del Comité Mixto de Promoción Económica.</p>

PROCEDIMIENTO: TRAMITE DE SOLICITUDES PARA EL ESTABLECIMIENTO DE CUOTAS GLOBALES DE IMPORTACION DE ARTICULOS BASICOS, SEMIBASICOS, BIENES DE PRODUCCION INDISPENSABLES Y PRODUCTOS PRESCINDIBLES PARA LAS FRANJAS FRONTERIZAS Y ZONAS LIBRES DEL PAIS.

RESPONSABLE	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
7. DELEGACION FEDERAL (AREA DE COMERCIO EXTERIOR)	<p>6.2 Turna al Area de Comercio Exterior, cuadro(s) de propuesta de cuota(s) (original y dos copias).</p> <p>7.1 Recibe cuadro(s) de propuesta de cuota(s) (original y dos copias).</p> <p>7.2 Elabora oficio para enviar la propuesta de cuota --- (original y dos copias) dirigido a la Dirección General de Asuntos Fronterizos, en el que se comunica la opinión del Comité Mixto de Promoción Económica y la de la Delegación Federal.</p> <p>7.3 Obtiene del archivo temporal.</p> <p>-Escrito - solicitud (original y copia).</p> <p>-Información complementaria (dos copias fotostáticas).</p> <p>7.4 Turna la documentación al Area Administrativa.</p>
8. DELEGACION FEDERAL (AREA ADMINISTRATIVA)	<p>8.1 Recibe y distribuye la documentación de la siguiente manera:</p> <p>Dirección General de Asuntos Fronterizos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oficio de Envío (original). - Cuadro(s) de propuesta de cuota(s) (original). - Escrito - solicitud (original). - Información complementaria (copia fotostática). <p>Dirección General de Delegaciones Federales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oficio de Envío (copia). - Cuadro(s) de la propuesta de cuota(s) (copia). <p>Archivo General de la Delegación Federal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oficio de Envío (copia). - Cuadro(s) de la propuesta de cuota(s)(copia).

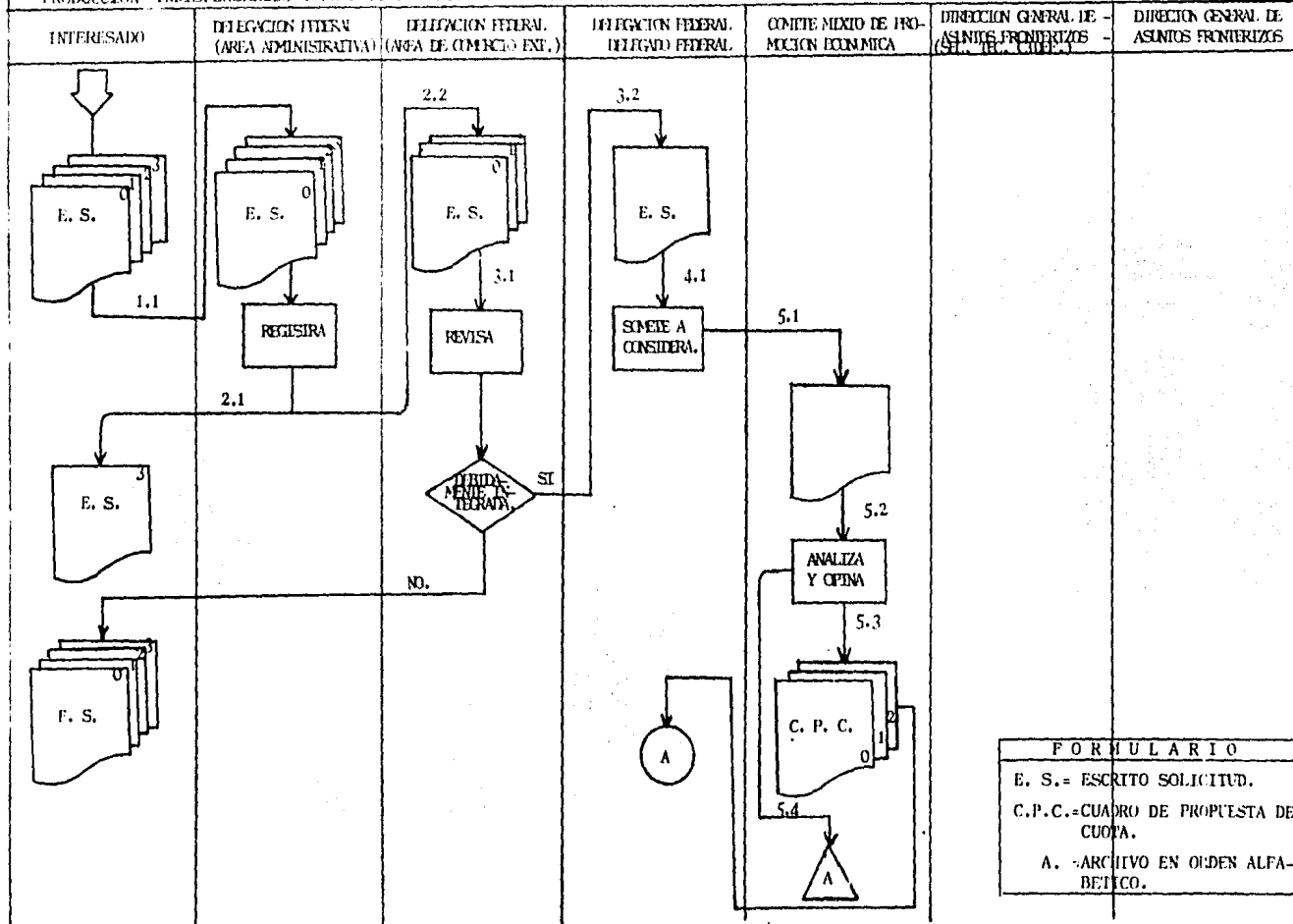
PROCEDIMIENTO: TRAMITE DE SOLICITUDES PARA EL ESTABLECIMIENTO DE CUOTAS GLOBALES DE IMPORTACION DE ARTICULOS BASICOS, SEMIBASICOS, BIENES DE PRODUCCION INDISPENSABLES Y PRODUCTOS PRESCINDIBLES PARA LAS FRANJAS FRONTERIZAS Y ZONAS LIBRES DEL PAIS.

RESPONSABLE	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
9. DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS FRONTERIZOS (SECRETARIADO TECNICO DE LA CIDEF).	<ul style="list-style-type: none"> - Escrito - solicitud (copia). - Documentación complementaria (copia fotostática). <p>9.1 Recibe y registra oficio de envío de la propuesta de cuotas (original) escrito - solicitud (original), documentación complementaria (copia fotostática)</p> <p>9.2 Analiza y prepara su opinión para emitirla en la próxima reunión de la Comisión Intersecretarial para el Desarrollo de las Franjas Fronterizas y Zonas Libres del País.</p>
10. DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS FRONTERIZOS.	<p>10.1 Considerando la opinión de la Comisión Intersecretarial para el Desarrollo de las Franjas Fronterizas y Zonas Libres elabora proyecto de Acuerdo (original) para firma del C. Subsecretario de Comercio Exterior para la aprobación de la (s) cuota (s) de importación correspondiente (s).</p> <p>10.2 Comunica a la Dirección General de Delegaciones Federales las cuotas asignadas y autorizadas para que por su conducto se comunique a los C. Delegados Federales correspondientes.</p> <p>10.3 Archiva Oficio (copia) y Acuerdo (original).</p>
11. DIRECCION GENERAL DE DELEGACIONES FEDERALES.	<p>11.1 Recibe comunicación (copia) de la Dirección General de Asuntos Fronterizos y copia de las cuotas de importación autorizadas para comunicarlas a los C. Delegados Federales.</p> <p>11.2 Registra en sus controles las cuotas a cada Delegación Federal.</p> <p>11.3 Archiva Oficio (copia).</p>
12. DELEGACION FEDERAL.	<p>12.1 Recibe autorización (es) de la (s) cuota (s) global (es) copia e información al interesado, a la opinión pública y al Comité Mixto de Promoción Económica sobre las mismas.</p>

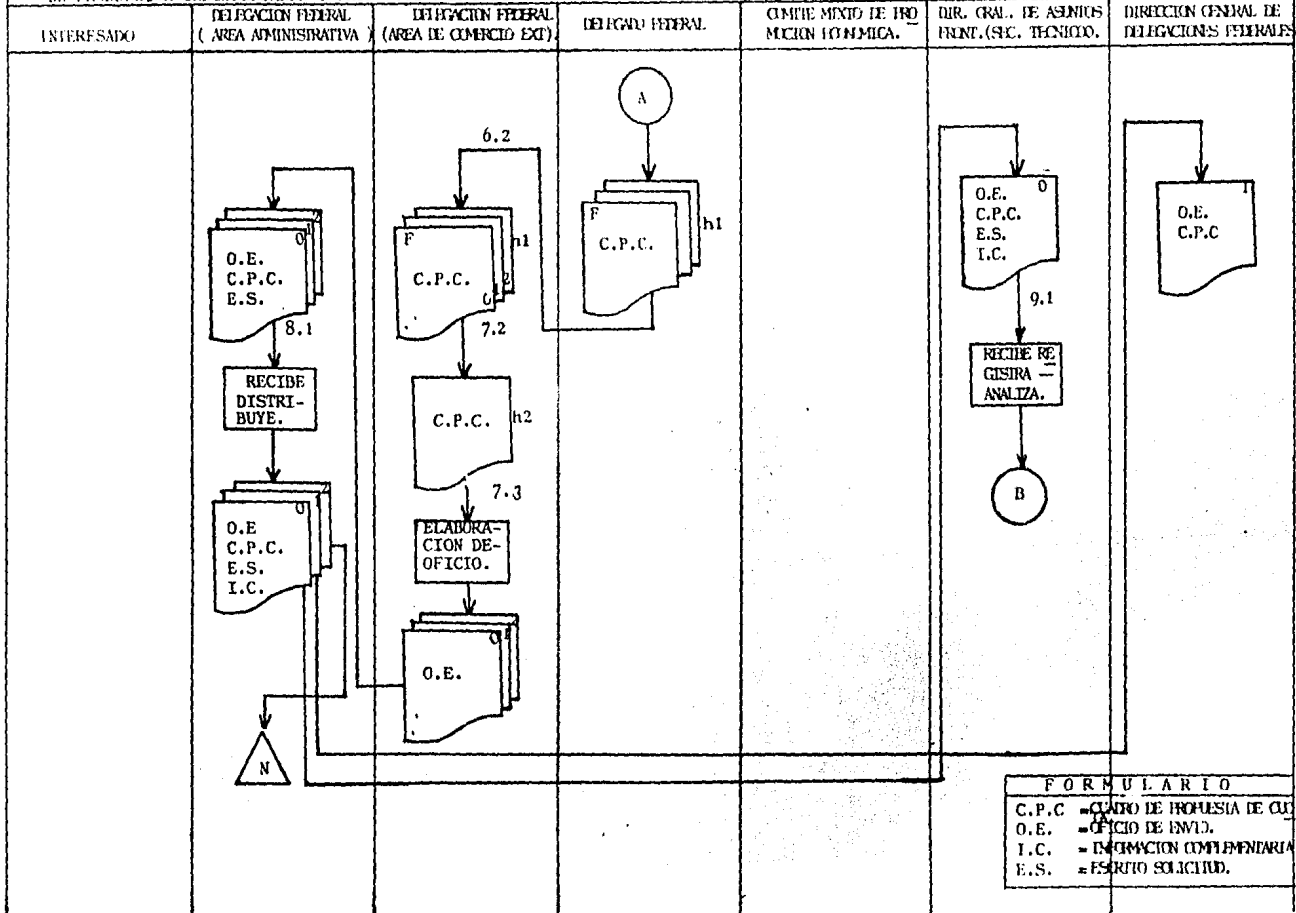
PROCEDIMIENTO: TRAMITE DE SOLICITUDES PARA EL ESTABLECIMIENTO DE CUOTAS GLOBALES DE IMPORTACION DE ARTICULOS BASICOS, SEMIBASICOS, BIENES DE PRODUCCION INDISPENSABLES Y PRODUCTOS PRESCINDIBLES PARA LAS FRANJAS FRONTERIZAS Y ZONAS LIBRES DEL PAIS.

RESPONSABLE	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
13. DELEGACION FEDERAL.	<p>NOTA: La información que se proporcione al respecto deberá realizarse de común acuerdo entre el Delegado Federal y el Subdelegado de Comercio Exterior.</p> <p>12.2 Informa mediante Oficio (original y copia) a la Delegación Federal Estatal sobre la cuota global autorizada para la localidad.</p> <p>12.3 Turna al Area de Comercio Exterior las autorizaciones de cuotas globales de importación.</p> <p>13.1 Recibe, registra y establece de acuerdo a los procedimientos autorizados, sus controles correspondientes para el otorgamiento de permisos de importación con cargo a las cuotas asignadas.</p> <p>13.2 Archiva: Autorización (es) de la (s) cuotas (s) global (s) (copia) y Oficio (copia).</p>

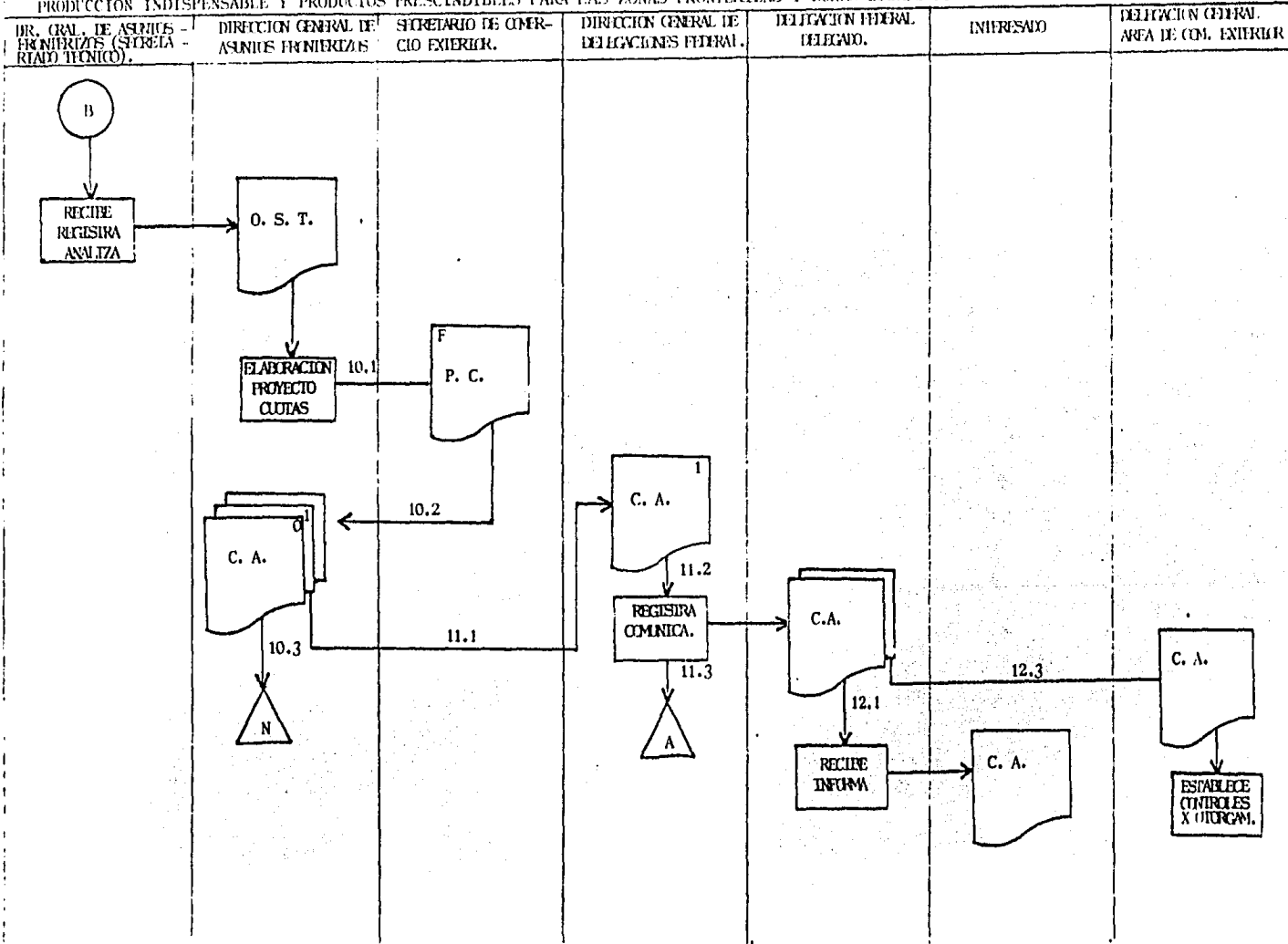
TRAMITE DE SOLICITUDES PARA EL ESTABLECIMIENTO DE CUOTAS GLOBALES DE IMPORTACION DE ARTICULOS BASICOS, SEMIBASICOS, BIENES DE PRODUCCION INDISPENSABLES Y PRODUCTOS FRECINDIBLES PARA LAS ZONAS FRONTERIZAS Y ZONAS LIBRES DEL PAIS.



TRAMITE DE SOLICITUDES PARA EL ESTABLECIMIENTO DE CUOTAS GLOBALES DE IMPORTACION DE ARTICULOS BASICOS, SEMIBASICOS, BIENES DE PRODUCCION INDISPENSABLE Y PRODUCTOS PRECINDIBLES PARA LAS ZONAS FRONTERIZAS Y ZONAS LIBRES DEL PAIS.



TRAMITE DE SOLICITUDES PARA EL ESTABLECIMIENTO DE CUOTAS GLOBALES DE IMPORTACION DE ARTICULOS BASICOS, SEMIBASICOS, BIENES DE PRODUCCION INDISPENSABLE Y PRODUCTOS PRESCINDIBLES PARA LAS ZONAS FRONTERIZAS Y ZONAS LIBRES DEL PAIS.



OBSERVACIONES QUE SE DERIVAN DEL ANALISIS DEL PROCEDIMIENTO DE
SOLICITUD PARA EL ESTABLECIMIENTO DE CUOTAS GLOBALES.

1. En el punto 2.1 del procedimiento se señala que el área administrativa recibe escrito, solicitud e información que la fundamenta; registra e imprime fecha de entrada, sin verificar si la solicitud está bien requisitada o si cuenta con toda la documentación requerida para la expedición del permiso. Esta revisión se efectúa hasta el punto 3.1 cuando el área de comercio exterior la recibe determinándose hasta entonces si la solicitud está debidamente integrada; en caso de no estar correcta o completa, la cancela.

Para cuando el área administrativa turna a la de Comercio Exterior, la solicitud para su análisis ya transcurrieron de uno a dos días perdidos, sin trámite.

Es recomendable que el área administrativa al recibir la solicitud revise la solicitud antes de darle entrada, para determinar de inmediato si ésta se encuentra incompleta y devolver al solicitante para que la complete lo antes posible y no perder uno o más días del trámite.

2. En el punto 3.3 del proceso señala que se debe archivar temporalmente el escrito solicitud, original y copias y la información anexa (dos copias fotostáticas). Considero que es suficiente archivar únicamente una copia de la información anexa de la solicitud, ya que en muchas ocasiones la copia restante no se ocupa; al eliminar una copia fotostática, se elimina también un gasto innecesario.
3. En el punto 8.1 el área administrativa, recibe de la Subdelegación de Comercio Exterior para su distribución la documentación de la siguiente manera.

Dirección General de Asuntos Fronterizos:

- Oficio de envío (original)

- Cuadro de Propuestas de cuota (original)
- Escrito solicitud (original)
- Información complementaria (copia fotostática).

Dirección General de Delegaciones Federales

- Oficio de envío (copia)
- Cuadro de la propuesta de cuota (copia)

Archivo General de la Delegación Federal

- Oficio de envío (copia)
- Cuadro de la propuesta de cuotas (copia)
- Escrito solicitud (copia)
- Documentación complementaria (copia fotostática)

Se duplica la información enviada a oficinas centrales a la (Dirección General de Asuntos Fronterizos y la Dirección General de Delegaciones Federales), por lo que considero que es suficiente con la información enviada a la Dirección General de Asuntos Fronterizos, ya que esta es la que autoriza las cuotas, ya que se deben evitar las comunicaciones trianguladas para hacer más fluida la comunicación.

Otro de los problemas a los que se enfrentan las Delegaciones Federales y en especial aquellas que se encuentran en las zonas fronterizas del país, al enviar las cuotas globales para su autorización en oficinas centrales el deficiente correo con el que cuenta el país, ya que la documentación enviada por este medio tarda aproximadamente de 15 a 25 días, por lo que se deberá estudiar la posibilidad de establecer un sistema de valija aérea para el envío de documentación o hacer un adecuado uso de los telex para remitir autorizaciones de oficinas centrales.

V.3 AVANCE DE LA SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA EN EL SECTOR PUBLICO Y BENEFICIOS EN LA INICIATIVA PRIVADA.

Para desarrollar este punto, fue necesario recurrir a la Coordinación General del Programa de Simplificación Administrativa dependiente de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación en la que se me proporcionó la información referente a los avances de simplificación de trámites de algunas entidades.

La Coordinación General del Programa de Simplificación Administrativa es la encargada de coordinar, supervisar y vigilar el cumplimiento -- del mencionado programa en cada una de las entidades del Sector Público.

El programa de simplificación administrativa en el Gobierno Federal, -- inició con el acuerdo presidencial publicado en el Diario Oficial el 8 de agosto de 1984 y tiene como objetivo fundamental llevar a sus óptimas condiciones la relación entre los ciudadanos y el Gobierno Federal, para tal efecto el programa de simplificación administrativa se desarrollará en los siguientes aspectos.

- a). Simplificación de atención al público
- b). Simplificación de actividades interdependencias
- c). Simplificación de procesos internos.

Las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, -- dentro de sus respectivas áreas de competencia y con la misma importancia de sus actividades sustantivas prioritarias, deberán de identificar, jeraquizar, preparar y realizar las acciones concretas y específicas tendientes a la simplificación administrativa, así también se rán las encargadas de establecer los procedimientos y mecanismos adecuados, incluyendo la realización de foros de consulta, a fin de que sus unidades administrativas capten, articulen y resuelvan las demandas de las personas físicas y morales vinculadas con sus respectivas funciones y para traducirlas en acciones concretas de simplificación administrativa.

Las dependencias y entidades deberán simplificar prioritariamente aquellos trámites y procedimientos que no requieran reformas a leyes o reglamentos, en tanto basten para ello disposiciones administrativas o resoluciones de los Titulares respectivos; así también cuando sea necesario deberán preparar de manera oportuna y en los términos legales respectivos, las iniciativas de reformas y adiciones a la legislación vigente, y proponerlas al Ejecutivo Federal cuando se trate de disposiciones jurídicas que no resistan formalmente el carácter de leyes, el Titular del Ejecutivo en su caso expedirá los reglamentos, acuerdos o decretos que le propongan las propias dependencias.

El titular del Ejecutivo Federal se apoyará en la Secretaría de la Contraloría General de la Federación para la coordinación, seguimiento y control del proceso de simplificación administrativa.

Para dicho control y supervisión, las dependencias reportan trimestralmente sus avances a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

A continuación se presenta un cuadro comparativo en el que se muestran los procesos administrativos simplificados durante el período de octubre de 1984 a septiembre de 1985.

P E R I O D O	Procesos Programados a -- Simplificar.	Procesos Simplificados.
oct-1984 a Mar-1985	597	1,004
Abril a julio de 1985	728	821
Julio a septiembre de 1985	631	No disponible

El resultado real del período de julio a septiembre de 1985, sufrió - un retraso por lo que no fue posible obtener el dato en la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

Las dependencias y entidades Gubernamentales presentan el avance del programa de simplificación administrativa por sectores.

A continuación se enlistan algunos de los procesos simplificados en - determinados sectores, así como los beneficios que generaron a la iniciativa privada.

ALGUNOS RESULTADOS Y BENEFICIOS

OBTENIDOS CON LA SIMPLIFICACION DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS

DEPENDENCIA O SECTOR	PROCESO SIMPLIFICADO	SITUACION PROPUESTA	BENEFICIOS OBTENIDOS
<p>Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.</p>	<p>Obtención de certificados de promoción fiscal (CEPROFIS) de apoyo a la Industria Metal Mecánica y Química y a la Agroindustria y Bienes de Consumo</p> <p>ESTABLECIMIENTO DE CUOTAS DE IMPORTACION.</p>	<p>-Para el caso de trato como Industria, el interesado ya no presenta el cuestionario de Información Básica y se le expide, junto con el cambio de régimen de Industria Pequeña a Industria Prioritaria un Certificado de Clasificación Industrial, logrando con ello un ahorro de tiempo de 3 meses -- aproximadamente al ya no tener que solicitarlo posteriormente.</p> <p>-Para el caso de Maquinaria usada, se eliminó el requisito de presentar el certificado de no obsolescencia de la maquinaria, evitando con ello traslados innecesarios del interesado a la Dirección General de Normas además de abatir con ello, en algunos casos, hasta 30 días en el tiempo total de realización del trámite; adoptándose de ahora en adelante el criterio siguiente: "Lo que se permita importar tiene derecho a un CEPROFI".</p> <p>-Se fijó un plazo máximo de 8 días hábiles a partir de que se recibe la solicitud, para la obtención del Comité Mixto de Promoción Económica, con lo que se reduce la duración del Trámite en aproximadamente 8 días.</p> <p>-Se comunica vía telex, la propuesta de cuotas a la Dirección General de Asuntos Fron-</p>	<p>-Por lo que respecta al cambio de régimen de Industria Pequeña a Industria Prioritaria, las acciones de simplificación reflejaron un ahorro de 95 días al expedir en forma simultáneo el certificado de Clasificación Industrial, que es requisito indispensable para solicitar un CEPROFI, además se eliminó el requisito de presentar el cuestionario de información básica.</p> <p>-Por otra parte, la eliminación del requisito de certificado de no obsolescencia redujo en aproximadamente 35 días la expedición de este trámite, además de evitar traslados innecesarios al solicitante.</p> <p>-Como resultado de la fijación de las políticas operativas, se logra una reducción de 90 a 44 días aproximadamente en los trámites relativos al establecimiento de cuotas de importación, con lo cual se apoyó en forma más ágil y eficiente el desarrollo económico</p>

ALGUNOS RESULTADOS Y BENEFICIOS
OBTENIDOS CON LA SIMPLIFICACION DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS

DEPENDENCIA O SECTOR	PROCESO SIMPLIFICADO	SITUACION PROPUESTA	BENEFICIOS OBTENIDOS
	REGISTRO DE PRECIOS (NIVEL CENTRAL)	<p>terizos reduciendo con ésto en 10 días la duración del trámite.</p> <p>-Se suprime la consulta previa que se venía efectuando con la Dirección General de Controles al Comercio Exterior de Productos Industriales, lográndose de esta forma una reducción de 3 días en la realización del trámite.</p> <p>-Se autoriza cuota abierta en cuota o volumen y valor lo que simplifica el trámite de autorización en beneficio del interesado, en virtud de que disminuye la recepción de solicitudes de ampliación.</p> <p>-Se comunica vía telex las cuotas aprobadas a las Delegaciones Federales, con lo cual se reduce 20 días la duración del trámite.</p> <p>-Quedan exentos del registro de precios, los distribuidores y comerciantes cuyas ventas anuales no excedan los 35 millones de pesos al año.</p> <p>-Para evitar que los productores, distribuidores y comerciantes que manejan una amplia cantidad de artículos sujetos a este procedimiento, deban acudir en múltiples ocasiones a tramitar los registros respectivos, las modificaciones pueden hacerse dentro de los diez primeros días de cada mes.</p>	<p>y social de las Franjas Fronterizas y Zonas Libres del País.</p> <p>-Con el establecimiento de políticas se evita que ocurran en forma innecesaria las empresas, presentando los mismos requisitos o documentación para cada caso y saturando así, el proceso de registro y análisis de la documentación.</p> <p>-Se ha garantizado a las empresas que solicitan el registro</p>

ALGUNOS RESULTADOS Y BENEFICIOS
OBTENIDOS CON LA SIMPLIFICACION DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS

DEPENDENCIA O SECTOR	PROCESO SIMPLIFICADO	SITUACION PROPUESTA	BENEFICIOS OBTENIDOS
		<p>-Pueden trabajar con la misma lista de los distribuidores directos de productores que hayan efectuado el registro correspondiente pues en la lista se sugieren precios al distribuidor y al público.</p>	<p>de precios una atención adecuada y oportuna ya que en dos días hábiles se entregan a los interesados las listas de precios.</p>

OBTENIDOS CON LA SIMPLIFICACION DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS

DEPENDENCIA o SECTOR	PROCESO SIMPLIFICADO	SITUACION PROPUESTA	BENEFICIOS OBTENIDOS
SECRETARIA DE SALU- BRIDAD Y ASISTENCIA	CONTROL SANITARIO DE LA PU- BLICIDAD	<p>Se llevó a cabo un estudio detallado de pro- cesamiento simplificado mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Eliminación de pasos innecesarios. -Mejoramiento del Flujo de información para la toma de decisiones. -Coordinación de acciones de áreas involucra- das. -Optimización del uso de recursos. -Detección y desaparición de cuellos de bote- lla. -Autorización del manejo de información. 	<p>EL usuario puede conocer el -- dictamen de su solicitud el -- mismo día que la presenta si -- lo hace antes de las 11:30 AM o al día siguiente, si su sol- licitud se recibió después de -- las 11:30 A.M.</p>
	TRAMITE DE LICENCIA SANITA- RIA	<p>Se revisó en forma total el procedimiento de otorgamiento de la licencia sanitaria a fin de simplificar mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Autorización de todo el manejo de informa- ción. -Eliminación de la necesidad de inspección -- en ciertos casos, obteniéndose la informaci- ón correspondiente del propio usuario me-- diante un cuestionario apropiado. -Dictaminación autorizada. 	<p>Reducción del plazo de entrega de la licencia o el dictamen -- correspondiente a 10 días háb- iles .</p> <p>Supresión, en ciertos casos, de las visitas de inspección.</p> <p>Suspensión de la subjetividad</p>

ALGUNOS RESULTADOS Y BENEFICIOS

OBTENIDOS CON LA SIMPLIFICACION DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS

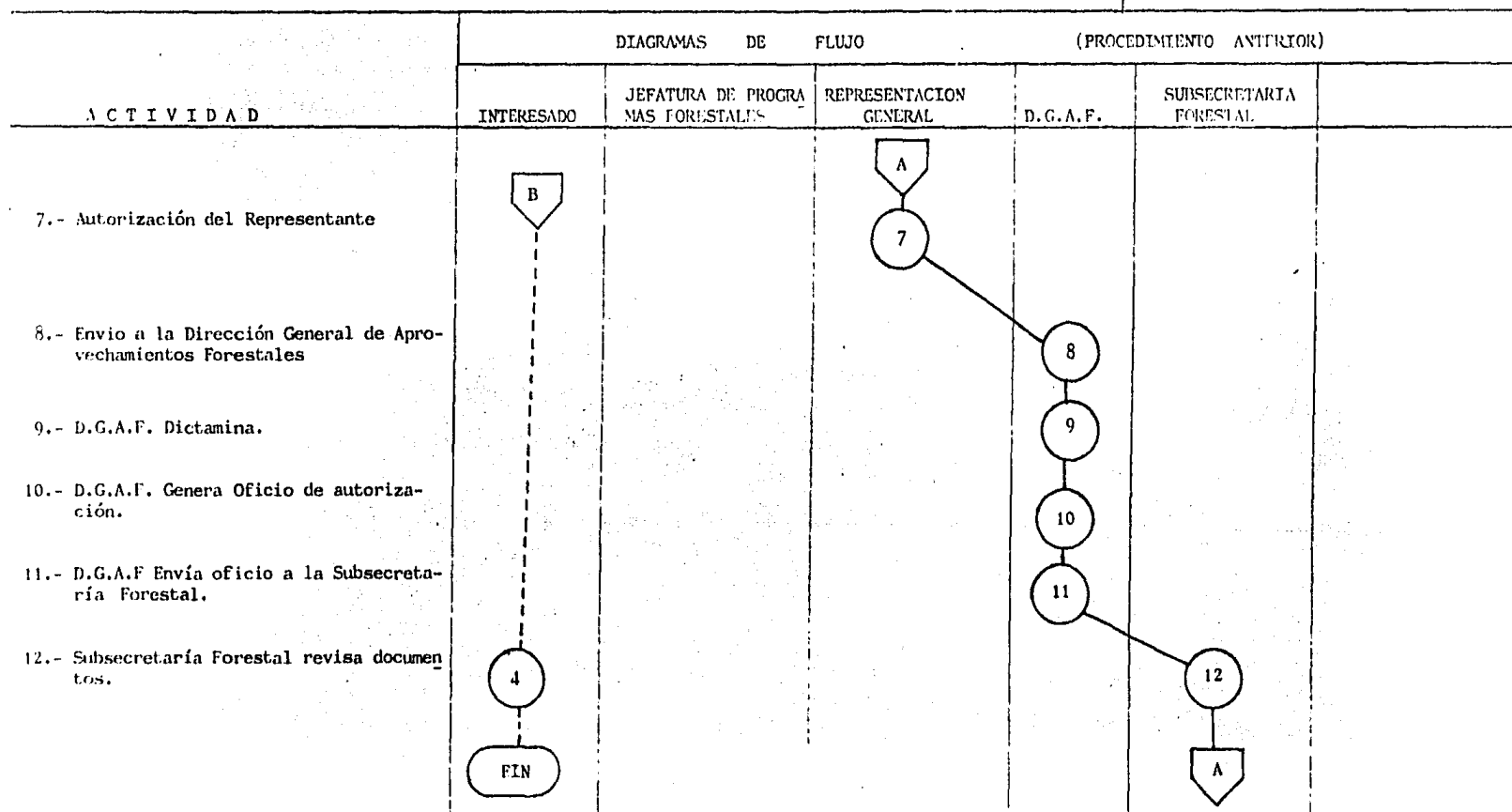
DEPENDENCIA O SECTOR	PROCESO SIMPLIFICADO	SITUACION PROPUESTA	BENEFICIOS OBTENIDOS
	<p>TRAMITE DE LICENCIA SANITARIA</p>	<p>-Establecimiento de ordenamientos y plazos en forma autorizada.</p> <p>Se revisaron todos los giros bajo control a efecto de seleccionar aquellos que no representaban un riesgo real para la salud y eximirlos del trámite de licencia.</p> <p>El pasado 6 de noviembre se publicó el Acuerdo del C. Secretario por el cual se liberaron 75 giros del requerimiento de licencia sanitaria.</p>	<p>en los dictámenes.</p> <p>Cerca de 80,000 usuarios en el D. F., se ven liberados de la realización de un trámite que implicaba gastos y tiempo, sin que ello se haya reducido el control sanitario real.</p>

OBTENIDOS CON LA SIMPLIFICACION DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS

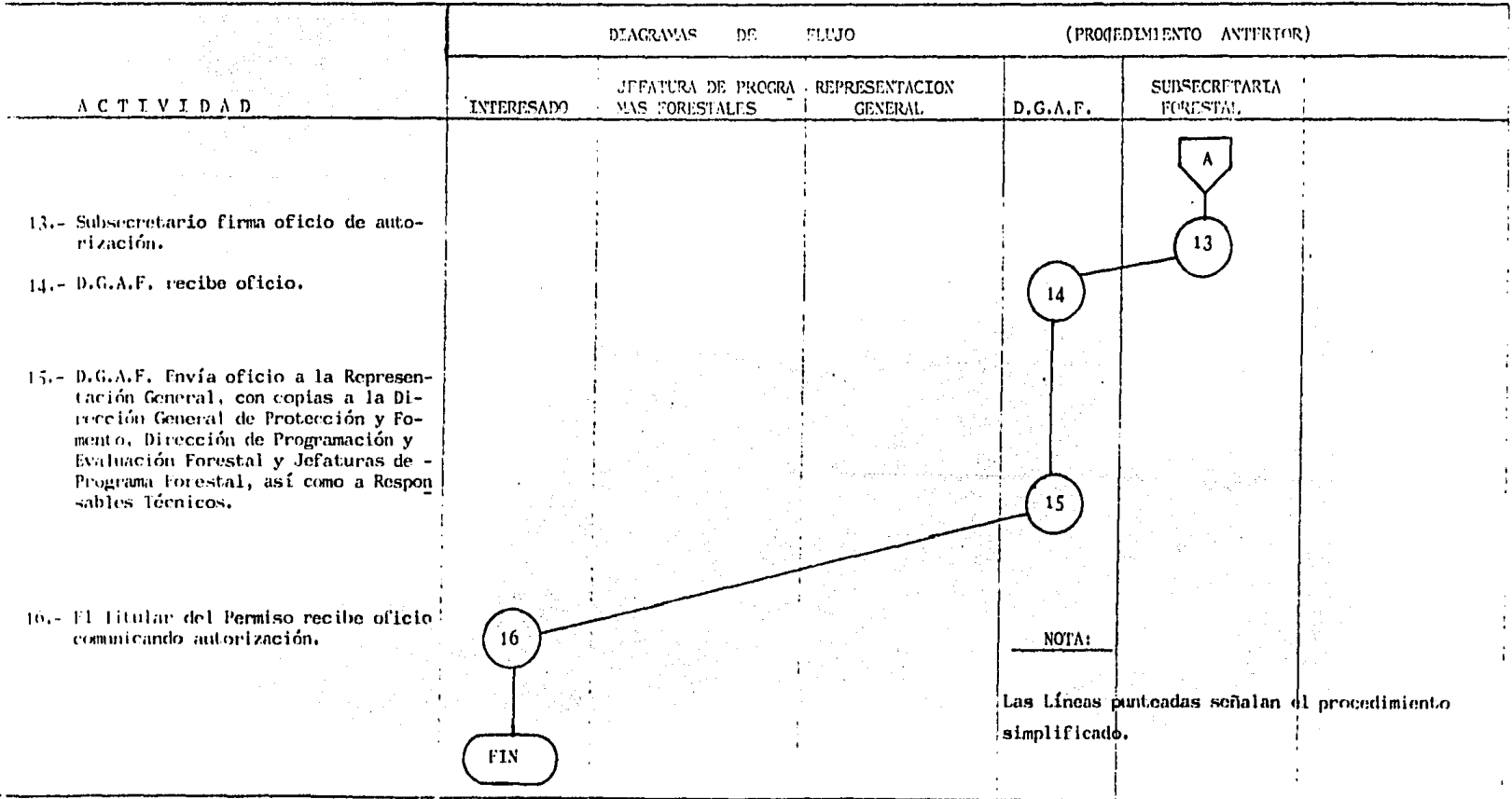
DEPENDENCIA AUTOR	PROCESO SIMPLIFICADO	SITUACION PROPUESTA	BENEFICIOS OBTENIDOS
SECRETARIA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRAULICOS.	AUTORIZACIONES ANUALES DE APROVECHAMIENTOS FORESTALES	Para el otorgamiento de las autorizaciones anuales de aprovisionamientos forestales - se evito la intervencion de la dictaminacion y autorizacion de la Direccion General de Aprovechamientos Forestales y de la Subsecretaria Forestal, otorgandosele la facultad a la Representacion Estatal para autorizar sin recurrir a las areas mencionadas. (Ver anexo 1 a 3).	El Trámite ahora se realiza totalmente en las Representaciones Estatales reduciéndose el tiempo de 7 meses a 45 días, beneficiándose así a 3,230 permisionarios.

ACTIVIDAD	DIAGRAMAS DE FLUJO (PROCEDIMIENTO ANTERIOR)				
	INTERESADO	JEFATURA DE PROGRAMAS FORESTALES.	REPRESENTACION GENERAL.	D.G.A.F.	SUBSECRETARIA FORESTAL
<u>ANTES:</u>					
1.- Solicitud					
2.- Oficio de Comisión para elaborar Informe de pasos de año.					
3.- Elaboración del Informe de paso de año.					
4.- Solicitud de Autorización.					
5.- Revisión por parte de la Jefatura de Programa.					
6.- Revisión por Representación General.					

AUTORIZACIONES ANUALES DE APROVECHAMIENTOS FORESTALES



AUTORIZACIONES ANUALES DE APROVECHAMIENTOS FORESTALES

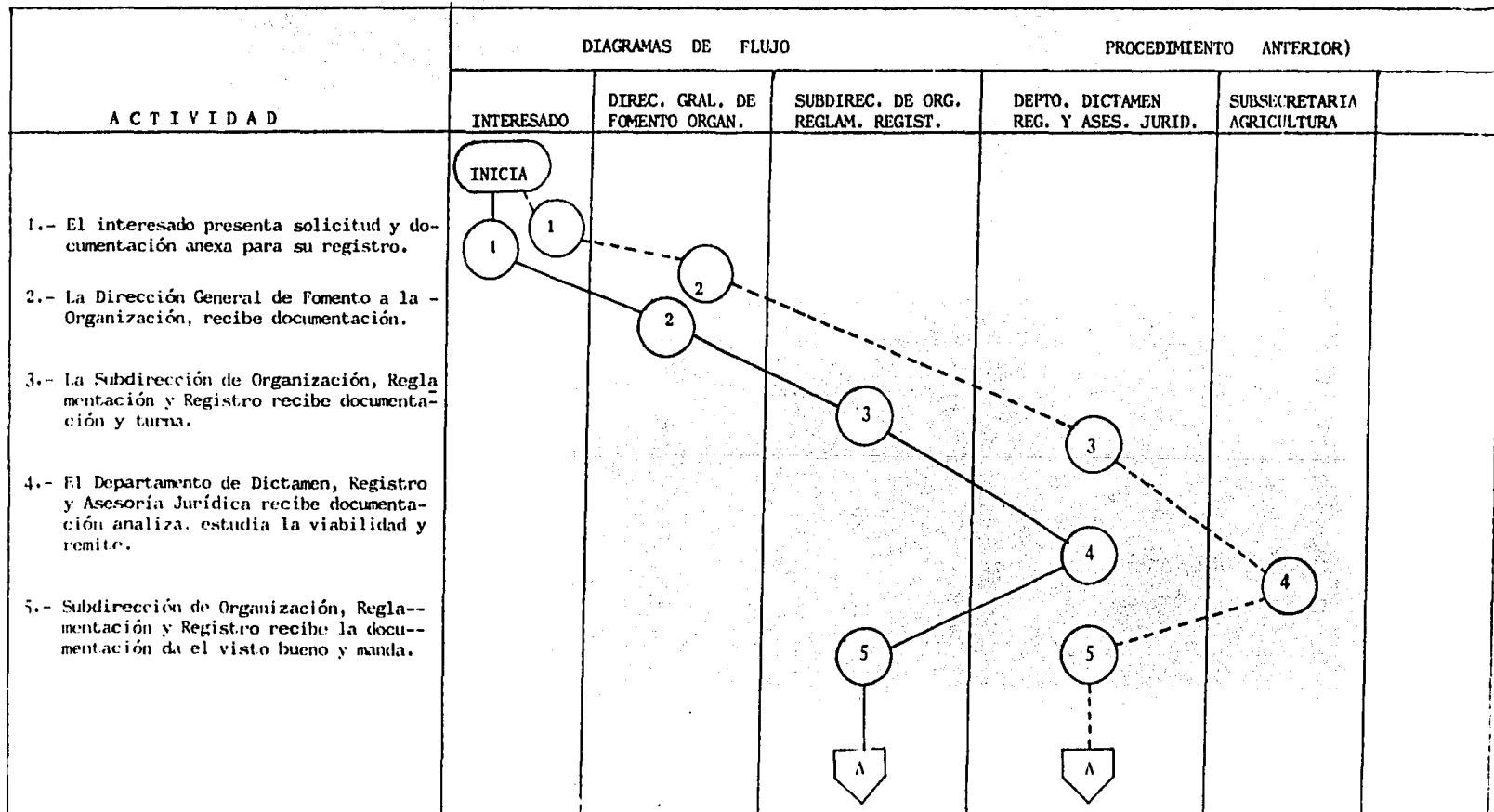


ALGUNOS RESULTADOS Y BENEFICIOS

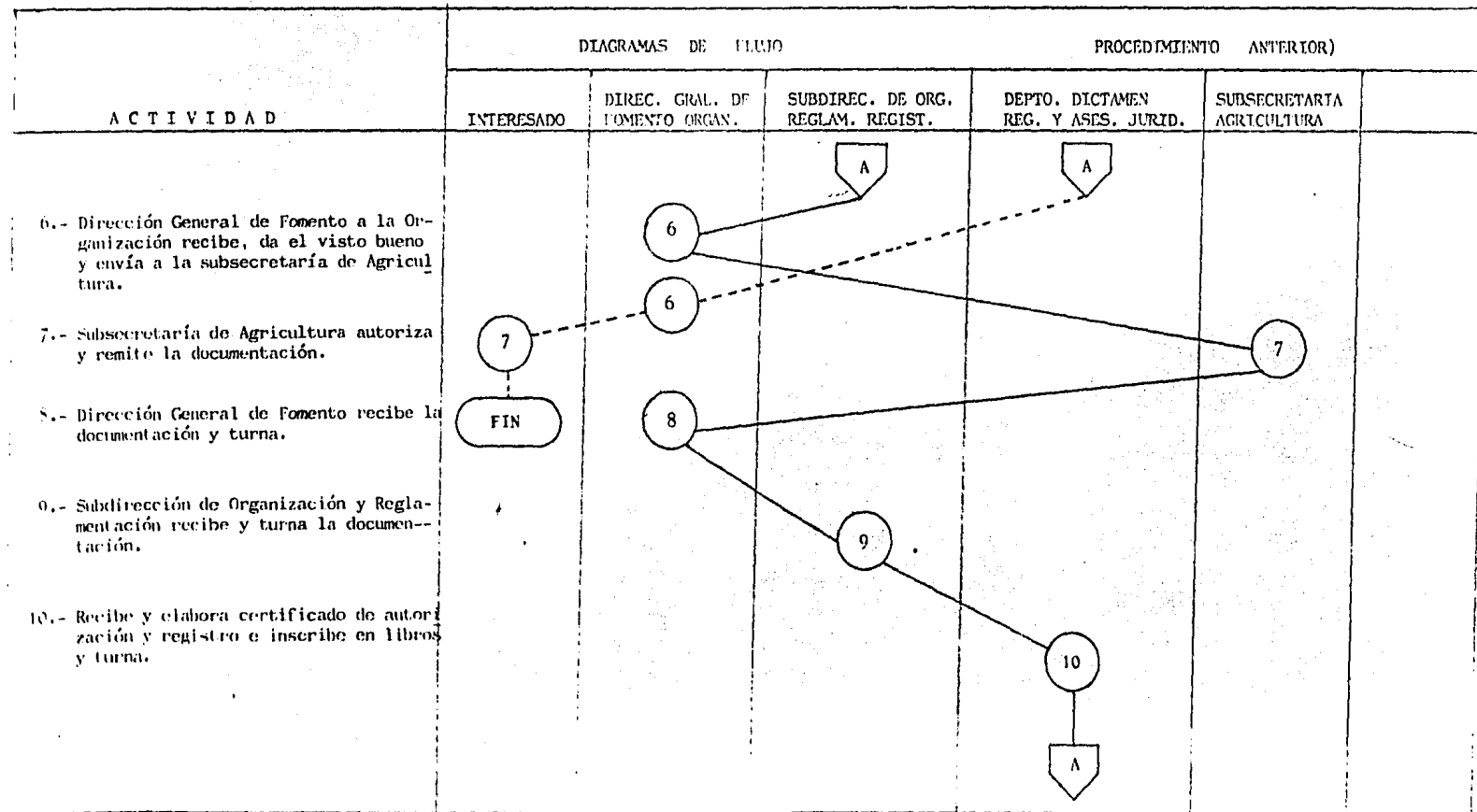
OBTENIDOS CON LA SIMPLIFICACION DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS

DEPENDENCIA O SECTOR	PROCESO SIMPLIFICADO	SITUACION PROPUESTA	BENEFICIOS OBTENIDOS
SECRETARIA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRAULICOS	REGISTRO DE ASOCIACIONES - AGRICOLAS	Se eliminaron procedimientos innecesarios - eliminado seis de los diez formatos que se utilizaban, reduciendo a cinco de los once pasos que se requerían como se muestra en el diagrama del anexo 4 a 6.	Se beneficia a más de 2,000 -- productores agrícolas inscri-- tos en más de 150 asociaciones agrícolas locales, al reducir el tiempo de 30 días a 15 días.

REGISTRO DE ASOCIACIONES AGRICOLAS



REGISTRO DE ASOCIACIONES AGRICOLAS



REGISTRO DE ASOCIACIONES AGRICOLAS

ACTIVIDAD	DIAGRAMAS DE FLUJO			PROCEDIMIENTO ANTERIOR)		
	INTERESADO	DIREC. GRAL. DE FOMENTO ORGAN.	SUBDIREC. DE ORG. REGLAM. REGIST.	DEPTO. DICTAMEN REG. Y ASES. JURID.	SUBSECRETARIA AGRICULTURA	
<p>11.- Recibe y da el visto bueno y turna.</p> <p>12.- Firma oficio de remisión y remite a los interesados.</p>	<pre> graph TD 13((13)) --- FIN([FIN]) 13 -.-> 12((12)) 12 --- 11((11)) 11 --- A{{A}} </pre>					
				<p>NOTA: Las líneas punteadas indican el procedimiento simplificado.</p>		

CONCLUSIONES

La auditoría es una de las actividades que desarrolla el Licenciado en Contaduría, por la preparación que recibe en su educación y experiencia profesional adquirida.

El trabajo de auditoría del contador, proporciona grandes beneficios a la administración de una entidad económica, sea esta del Sector Público o Privado, ya que por sus características, al auditoría funciona como medida de control y sistema de comunicación que utiliza la gerencia para verificar el buen funcionamiento de la administración.

Con la información que proporciona la auditoría operacional a la Gerencia en cada revisión, le facilita la toma de decisiones para modificar los planes u objetivos en caso de ser necesario, así como modificar o aumentar los controles establecidos para que se cumplan con los objetivos generales.

La Auditoría Operacional para brindar una información veraz y confiable, cuenta con una serie de procedimientos y técnicas que facilitan el trabajo del auditor.

Desde 1984 el Gobierno Federal ha iniciado el programa de Simplificación Administrativa de los procedimientos de atención al público, de operaciones inter-dependencias y de operaciones internas, este programa se inició con el objetivo de reducir los costos en el Gobierno Federal mediante la simplificación de trámites y que brinden beneficios a la iniciativa privada.

Para llevar a cabo la simplificación administrativa de un procedimiento operativo es necesario realizar un estudio y análisis adecuado que determine la nueva forma de realizar el procedimiento y sobretodo que otorgue los beneficios de reducción de costos y de tiempo.

La auditoría operacional es el recurso técnico con el que cuenta la alta Gerencia para lograr la simplificación de procedimientos, ya que la auditoría operacional cuenta con procedimientos y técnicas que ayudan al auditor a -- realizar un estudio de los procedimientos operativos que le permitirá hacer un análisis minucioso que le facilitará determinar las fallas y obtener las soluciones para mejorar la operación.

El presente trabajo, tiene como objetivo el dar a conocer las ventajas técnicas - que ofrece la auditoría operacional para llevar a cabo la simplificación -- operativa, tanto en el Sector Público como en el Privado.

El proceso de simplificación de operaciones es una actividad constante que no termina con la simplificación de un trámite, el auditor operacional siempre deberá estar atento para comprobar si los procedimientos que se reali - zan en una operación son acordes con la realidad económica de la empresa - o entidad Gubernamental revisada.

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

<u>T I T U L O</u>	<u>A U T O R</u>	<u>E D I T O R I A L</u>
1. BOLETIN 1 y 2 DE AUDITORIA OPERACIONAL	COMISION NACIONAL DE AUDITORIA OPERACIONAL	INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS
2. AUDITORIA DE OPERACIONES	ROY A. LINDBERG THEODORE COHN	TECNICA, S.A.
3. LA AUDITORIA INTERNA-EN LA ADMINISTRACION-PUBLICA FEDERAL	ALFREDO ADAM ADAM	INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS
4. CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA	KOONTZ / O'DONNELL	MC. GRAW HILL
5. AUDITORIA UNO	C.P. ISRAEL OSORIO -- SANCHEZ	ECASA
6. CURSO DE TEORIA DE LA ADMINISTRACION	NORBERTO AGRAMONTE -- MIER Y TERAN	ECASA
7. ADMINISTRACION DE EMPRESAS TEORIA Y PRACTICA (SEGUNDA PARTE)	AGUSTIN REYES PONCE	LIMOSA
8. TECNICAS DE SELECCION DE MUESTRAS DE AUDITORIA	C.P. JUAN RAMON SANTI LLANA	INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS
9. LA AUDITORIA Y EL PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE INFORMACION	GORDON B. DAVIS, CPA	INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS

- | | | |
|--|---|--|
| 10. AUDITORIA TRES | C.P. HENOC REGALADO HER
NANDEZ | SOIDSA 75 |
| 11. AUDITORIA DE OPE
RACIONES | C.P. SLAVADOR OBIETA LO
PEZ
C.P. JOSE LUIS CASTILLO
R. | I.E.E., S.A. |
| 12. NORMAS Y PROCEDI
MIENTOS DE AUDI-
TORIA | INSTITUTO MEXICANO DE -
CONTADORES PUBLICOS | I. M.C.P. |
| 13. AUDITORIA ADMI -
NISTRATIVA | WILLIAM P. LEONARD | DIANA |
| 14. 1°. SIMPOSIUM NA
CIONAL SOBRE AU-
DITORIA INTERNA. | C.P. RAFAEL REGALADO
C.P. JAVIER ELIZALDE R.
C.P. JESUS ARCOS O.
C.P. JOSE LUIS CASTILLO | APUNTES |
| 15. AUDITORIA ANALI-
TICA | R.M. SKINNER
R.J. ANDERSON | COLECCION LA EMPRESA |
| 16. APUNTES DE INGE-
NIERIA DE METO -
DOS I. | ING. F. ROBERTO PEREZ V.
ING. RAFAEL NAVARRETE B. | I.P.N.
UNIDAD PROFESIONAL IN
TERDISCIPLINARIA DE -
INGENIERIA Y CIENCIAS
SOCIALES Y ADMINISTRA
TIVAS. |