

2Ej  
62

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**AUDITORIA OPERACIONAL**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE  
QUE EN OPCION AL GRADO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
PRESENTA**

**Marco Antonio Jiménez Almaraz**

**Profesor de Seminario : C. P. Guillermo Preciado Santana**

**MEXICO, D F.**

**1987**



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 D I C E

	PAG.
INTRODUCCION.	1
CAPITULO I. CONCEPTOS GENERALES	3
1. Generalidades	4
2. Clasificación de Auditoría	7
3. Definición de Auditoría In <u>terna</u> .	10
4. La Auditoría Interna dentro del campo de la Contaduría Pública.	12
CAPITULO II. EL AUDITOR INTERNO.	15
1. Funciones del Auditor Inter <u>no</u> .	16
2. Ubicación del Departamento de Auditoría Interna en la organización de la empresa.	18
3. Responsabilidad del Auditor Interno.	22
4. Alcance del trabajo de Audi <u>toría</u> Interna.	25

<b>CAPITULO III. METODOLOGIA DE LA AUDITORIA INTERNA.</b>	<b>31</b>
1. Planeación de la Auditoría.	32
2. Programa de Auditoría.	36
3. Papeles de trabajo.	44
4. Informe.	52
<b>CAPITULO IV. AUDITORIA OPERACIONAL.</b>	<b>56</b>
1. Generalidades	57
2. Concepto	59
3. Objetivos	61
4. Definición de Auditoría Operacional.	63
5. Metodología de Auditoría Operacional.	65
<b>CAPITULO V. INFORME DE AUDITORIA OPERACIONAL.</b>	<b>72</b>
1. Concepto y contenido	73
2. Seguimiento del informe de Auditoría Operacional	81

<b>CAPITULO VI. LOS DIAGRAMAS DE FLUJO COMO ELEMENTO DE APOYO DE LA AU- DITORIA.</b>	<b>82</b>
1. Concepto	83
2. Elementos básicos de los diagramas de flujo.	86
3. Ventajas y desventajas - de los diagramas de flujo.	90
 <b>CONCLUSIONES</b>	 <b>92</b>
 <b>BIBLIOGRAFIA.</b>	 <b>95</b>

## INTRODUCCION

La creciente complejidad de los negocios y la consiguiente delegación de autoridad y responsabilidad, hace indispensable la labor de Auditoría Interna, que es precisamente vigilar el cumplimiento de políticas, sistemas y procedimientos y que las medidas tomadas por la Dirección, se cumplan de manera que se logren los objetivos previstos.

La Auditoría Interna será el enlace entre la Dirección y los demás departamentos, para detectar a tiempo cualquier falla que se produzca. No se limitará a la comprobación de funciones, sino que su principal interés será el adecuado funcionamiento del organismo y el cuidado de los intereses de la empresa.

Para un complemento en el desarrollo del trabajo de Auditoría Interna, la Auditoría Operacional ayudará a diagnosticar los problemas de eficiencia y eficacia operativa de la empresa. Proporcionará información adecuada y oportuna para una mejor toma de decisiones.

El desarrollo del presente trabajo, se puede dividir de la siguiente forma:

- a) Un panorama general de la Auditoría Interna y algunas características del auditor interno, así como una visión general de la metodología aplicable en su desarrollo y el informe a elaborar.
  
- b) Las características de la Auditoría Operacional y su metodología, así como las características del informe a elaborar.
  
- c) Una noción general del apoyo que brindan los diagramas de flujo en el desarrollo del trabajo de Auditoría, no importando el tipo de auditoría a desarrollar.

**CAPITULO I**  
**CONCEPTOS GENERALES**

- 1. Generalidades**
- 2. Clasificación de Auditoría**
- 3. Definición de Auditoría Interna**
- 4. La Auditoría Interna dentro del campo de la Contaduría Pública.**

## 1.1 GENERALIDADES

En empresas de tamaño medio o de gran volumen de operaciones, la labor de la Auditoría Interna resulta indispensable, ya que en estas condiciones el dueño o Director General no le es posible vigilar satisfactoriamente el desarrollo de las transacciones y requiere de la ayuda de una o más personas. Es aquí cuando la función de la Auditoría Interna toma su carácter formal.

Hace algunos años, las actividades de la auditoría interna se encontraban limitadas en cierta forma. El interés de la Gerencia se concretaba a vigilar si los activos de la empresa se encontraban debidamente protegidos y si los registros contables eran confiables.

Se hacía un mayor énfasis en la prevención de fraudes se consideraba al auditor interno como una especie de policía y su labor se orientaba hacia los aspectos de control en las áreas contables y financieras.

Todavía esta imagen persiste, si bien la función de - la auditoría interna en la actualidad es bastante diferente, ya que sus actividades se extienden a distintas áreas y no exclusivamente al aspecto financiero.

Sin lugar a dudas, los mayores cambios en la práctica de la auditoría interna han tenido lugar en la naturaleza y esfera de acción de sus actividades.

En la época presente, su actuación se ha extendido a los servicios que presta a la gerencia en todas sus áreas de operación.

Actualmente al Auditor General y a su personal se les considera como colaboradores importantes de la dirección de una empresa.

Cualquier empresa, bien sea pequeña, mediana o de - gran volumen de operaciones, requiere de medidas de - protección. La administración se enfrenta al manejo - de recursos, transacciones con terceros, delegación - de autoridad y coordinación de actividades; todo esto requiere de políticas, sistemas y procedimientos adecuados y, por otra parte, es necesario que las modi--

das tomadas por la dirección se cumplan de manera que se logren los objetivos previstos.

La labor de la auditoría interna es precisamente vigilar dicho cumplimiento. El crecimiento y la expansión de las operaciones de una empresa provocan que las necesidades de protección se vuelvan más importantes y da por resultado una mayor demanda de los servicios - de la auditoría interna.

a) **Continua.**- Son aquellas en las cuales la vigilancia sobre las operaciones realizadas por la entidad es permanente.

b) **Periódica.**- Son las realizadas en lapsos semestrales o anuales. en la mayoría de las veces a Estados Financieros.

3) **Atendiendo a quien las practica:**

a) **Externa.**- Es la realizada por personal ajeno a la entidad, la realiza en forma periódica y se ocupa de la verificación de los estados que muestran la situación financiera de la empresa a una fecha determinada y los resultados de operación de un período específico.

b) Interna.- El personal que la realiza depende de la empresa, su revisión es permanente y su preocupación es fundamentalmente ayudar a la administración a lograr el mejor desempeño posible en el manejo de los asuntos de la empresa, al proporcionarle la seguridad de que los diferentes mecanismos de control en los cuales confía son adecuados y están trabajando de acuerdo con lo planeado.

### I.3 DEFINICION DE AUDITORIA INTERNA.

"La Auditoría Interna es una actividad independiente - dentro de una organización para revisar y evaluar las operaciones como un servicio a la gerencia. Es un control administrativo que opera evaluando la efectividad de otros controles".

El término "Auditoría Interna" se refiere a una revisión y evaluación de las operaciones, mediante la intervención de funcionarios y empleados (Auditores internos) de la propia empresa. En esta forma se distingue de la auditoría que se lleva a cabo por contadores públicos independientes.

El alcance de la frase "revisar y evaluar las operaciones como un servicio a la gerencia" es importante por dos razones. Primera, porque cubre todas las operaciones que se desarrollan y no únicamente las contables y financieras; y, segunda, está claramente indicando el objetivo principal que es el de servir a la gerencia.

La última frase describe que la auditoría interna es un control administrativo que sirve para evaluar la efectividad de otros controles, lo que equivale también a vigilar que los procedimientos administrativos implantados funcionen satisfactoriamente.

Lo anterior caracteriza la labor de la auditoría interna como un dispositivo de control de índole administrativa.

#### I.4 LA AUDITORIA INTERNA DENTRO DEL CAMPO DE LA CONTADURIA PUBLICA.

Si bien es cierto que el Contador Público se inició como "tenedor de libros", en la actualidad sus funciones han llegado mucho más lejos que el simple registro de operaciones de una determinada entidad.

Así, podemos ver que en la actualidad las especialidades que puede adoptar el Contador Público se han incrementado cada vez más en los últimos años y como ejemplo podemos mencionar las siguientes:

1. Auditoría Externa.
2. Auditoría Interna.
3. Finanzas.
4. Contraloría.
5. Contaduría general.
6. Presupuestos.
7. Impuestos
8. Contabilidad de costos
9. Consultoría
10. Comisaría en Asambleas de accionistas
11. Investigaciones especiales.

Es la Auditoría Externa la especialidad que ha dado - el mayor reconocimiento a la profesión de la Contaduría Pública; sin embargo, tenemos también a la Auditoría Interna, que ha llegado a requerir la calidad profesional del Contador Público.

Cualquiera que sea el campo que seleccione el Contador Público para prestar sus servicios como profesional, se verá afectado en su trabajo por la magnitud y características especiales de la entidad en la cual - esté prestando sus servicios.

Así podemos encontrar entidades pequeñas cuya auditoría externa puede ser realizada por un sólo profesionalista y otras en las que sea necesario el empleo de - un Despacho de Auditoría Externa, de tal magnitud que incluya el servicio de dos o más profesionales con un cuerpo de supervisores y ayudantes de auditoría, adecuados a la magnitud de esa empresa y el trabajo a - realizar.

En forma similar a la auditoría externa, la auditoría interna se verá afectada por la magnitud de la empresa en la cual preste los servicios y así como encontramos empresas cuyo Departamento de Auditoría Inter

na está formado por una sola persona, hay empresas - que por su magnitud y características especiales requieran el trabajo de dos o más personas profesionales, junto con un cuerpo de supervisores y ayudantes para la ejecución del trabajo adecuado.

Este Departamento de Auditoría Interna deberá estar - de preferencia a cargo de un Licenciado en Contaduría con amplia experiencia y con gran sentido de responsabilidad, capaz de razonar habilidosamente, ser objetivo y honrado con una integridad de carácter plenamente definido e imparcial con los demás departamentos - de la empresa.

Sin embargo, el fin de la Auditoría Interna en cualquier entidad será el mismo, que es el de asistir a - todos los miembros de la gerencia de primera línea, a yudándoles efectivamente en la clarificación de áreas de su responsabilidad, prestándoles análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y comentarios pertinentes relativos a las actividades revisadas.

**CAPITULO II**  
**EL AUDITOR INTERNO**

- 1. Funciones del Auditor Interno.**
- 2. Ubicación del Departamento de Auditoría Interna en la organización de la empresa.**
- 3. Responsabilidades del Auditor Interno.**
- 4. Alcance del trabajo de Auditoría Interna.**

## II.1 FUNCIONES DEL AUDITOR INTERNO.

Las actividades de un auditor interno varían de acuerdo con la índole de la entidad y los criterios gerenciales. Sin embargo, es posible señalar sus funciones principales, que pueden interpretarse también como servicios que presta la Auditoría Interna y que son los siguientes:

- Revisar y evaluar la solidez y efectividad de los sistemas y procedimientos de contabilidad y financieros, así como en general los procedimientos administrativos implantados.
  
- Determinar si se está cumpliendo con los planes, políticas y procedimientos establecidos, así como mantener eficaz vigilancia de que son seguidos eficientemente por el personal de la entidad.
  
- Cerciorarse de si los activos se encuentran contabilizados debidamente y resguardados de pérdidas de toda clase.

- Comprobar la eficiencia y confiabilidad del sistema de información en la gerencia.
  
- Efectuar examen de funciones de cada departamento, evaluando el control interno existente.
  
- Recomendar mejoras a los procedimientos existentes.

Para un mejor desempeño de sus servicios, el auditor interno debe estar al tanto de los cambios que sufren las operaciones y de los nuevos desarrollos que se produzcan en la entidad.

Su participación activa en la productividad de la empresa es, sin duda, el reto más importante al que se tiene que enfrentar.

## II.2 UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA DENTRO DE LA ORGANIZACION.

El lugar que el Auditor Interno ocupe dentro de la organización de la empresa y el soporte que el mismo tenga del funcionario a quien reporte, son los principales de terminantes del rango y del valor de los servicios que se obtendrán del Departamento de Auditoría Interna.

La auditoría interna es una función staff y no de línea. El auditor interno tendrá mando directo sobre su propio personal, pero no tendrá autoridad directa sobre otros en la organización. Presentará los hechos que él ha encontrado a aquéllos que tienen autoridad directa en la empresa respecto a sus responsabilidades.

Algunas de las ventajas de una ubicación adecuada en la organización, son las siguientes:

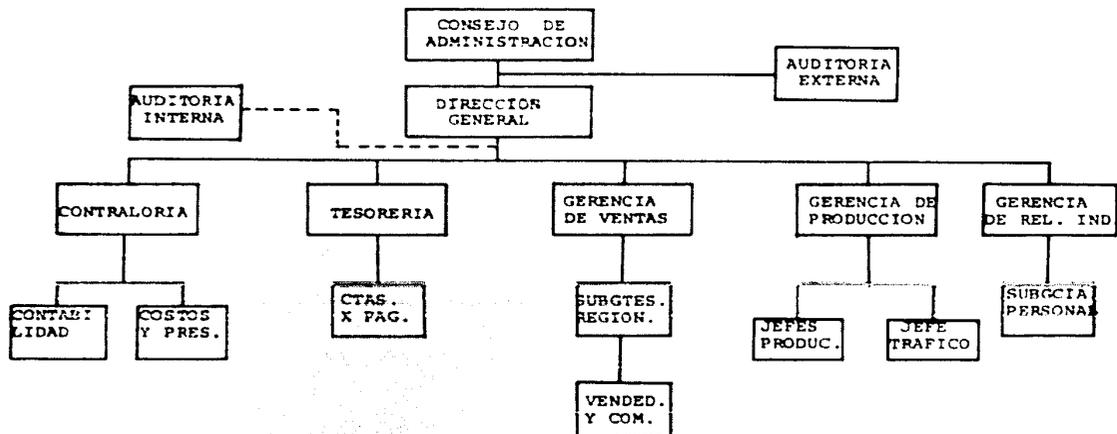
- Reportar a un funcionario de suficiente autoridad que le pueda asegurar libre campo de actividades, logrando con esto una mejor asistencia dirigida a asesorar a los Directores en el mejoramiento de sus operaciones.

- No se verá imposibilitado a expresar sus opiniones -  
firmemente y con la energía que demande la situación -  
del problema.
- Al reportar a un nivel con autoridad, tendrá un res-  
paldo adecuado a los hechos reportados, además de una  
efectiva acción sobre los mismos, y de las recomenda-  
ciones emitidas por el Departamento de Auditoría In-  
terna.

Ahora, algunas de las desventajas de una ubicación ina-  
decuada en la organización de la empresa, son las si- -  
guientes:

- Su campo de actividades se encontrará delimitado por  
la autoridad que tenga la persona a la cual reporte.
- No tendrá una libre expresión de los resultados obte-  
nidos al analizar áreas de mayor autoridad.
- Los hechos reportados, así como las recomendaciones e  
mitidas, no contarán con un apoyo y acción sobre los  
mismos.

Se ha considerado en el desarrollo del presente trabajo que el auditor reporte al Director General en alguna em presa que tenga una organización semejante a la que a - continuación se presenta:



### II.3 RESPONSABILIDADES DEL AUDITOR INTERNO.

La responsabilidad del auditor interno por el trabajo desempeñado es ante la Gerencia General, la Dirección General ó la Asamblea de accionistas, según sea el nivel al que reporte.

A continuación se enumeran algunas de las responsabilidades más genéricas en el desarrollo de su trabajo.

- a) El auditor interno pondrá el máximo cuidado en la realización de su trabajo. Los requisitos básicos que sobre ética profesional deberá observar son: - tacto, discreción y cautela con respecto a la opinión de los demás.
  
- b) Durante el desarrollo de su trabajo, el auditor interno tiene acceso a la información más confidencial en todos sus aspectos, por lo que deberá mantener la más profunda reserva acerca de dicha información.

- c) El desarrollo de su trabajo deberá de estar basado en las normas de auditoría que son aplicables a la Auditoría Interna (Normas personales y Normas relativas a la ejecución del trabajo; no se consideran aplicables las normas relativas a la información y dictamen, por terminar el trabajo del auditor interno en un "reporte de gerencia").

El auditor, ejerciendo su juicio profesional, determinará la extensión de las pruebas que estime necesarias para lograr la evidencia comprobatoria necesaria para la formación y correcto fundamento de su opinión sobre la materia investigada.

- d) El auditor deberá tener presente que la auditoría interna, dentro de otros aspectos, se encarga principalmente de comprobar la efectividad de los controles establecidos.
- e) La responsabilidad en la preparación de los reportes de auditoría será del auditor interno en jefe, los reportes serán discutidos con los funcionarios que hayan acordado la revisión, antes de su distribución definitiva.

>

- f) La verificación de la acción tomada en cada una de las recomendaciones del auditor, como regla general, deberá hacerse después de la contestación al reporte de auditoría.
  
- g) Para garantizar la máxima eficiencia en sus trabajos, el Departamento de Auditoría Interna deberá - coordinar su trabajo con la Auditoría Externa, para evitar duplicación de trabajo.
  
- h) Las actividades del auditor interno durante el desarrollo de su trabajo, estarán siempre guiadas - por las reglas y políticas de la entidad.
  
- i) El auditor deberá mantenerse debidamente informado de las actividades de la compañía, asistiendo a - juntas que le puedan proporcionar dicha informa- - ción.

#### II.4 ALCANCE DEL TRABAJO DE AUDITORIA INTERNA.

El alcance del trabajo de la auditoría interna, debe abarcar el examen y evaluación de la adecuación y efectividad del sistema de control interno de la organización y la calidad de realización en llevar a cabo responsabilidades asignadas.

El propósito de la revisión para adecuar el sistema de control interno, es averiguar si el sistema establecido provee seguridad razonable y que los objetivos y metas de la organización serán conducidos eficiente y económicamente.

Los objetivos primarios del control interno son para asegurar:

1. La confiabilidad e integridad de la información.
2. Acatamiento con políticas, planes y procedimientos
3. La salvaguarda de activos.
4. El uso económico y eficiente de recursos.
5. El cumplimiento de objetivos y metas establecidos para operaciones o programas.

## CONFIABILIDAD E INTEGRIDAD DE INFORMACION.

Los auditores internos deben revisar la confiabilidad e integridad de la información financiera operante y los medios usados para identificar, medir, clasificar y reportar tal información.

Los sistemas de información proveen datos para hacer decisiones, control y acatamiento con requerimientos externos. Por lo tanto, los auditores internos deben examinar los sistemas de información y, como sea apropiado, averiguar si:

1. Los registros y reportes financieros y operantes - contienen información exacta, confiable, oportuna, completa y usual.
2. Los controles sobre mantenimiento de registros y - reportes son adecuados y efectivos.

## ACATAMIENTO CON POLITICAS PLANES Y PROCEDIMIENTOS.

Los auditores internos deben revisar los sistemas establecidos para asegurar acatamiento con políticas, planes y procedimientos que pudieran tener un impacto significativo en operaciones y reportes, y debe determinar si los elementos de la organización están acatando las disposiciones.

La dirección es responsable de establecer los sistemas designados para asegurar acatamiento con tales requerimientos como políticas, planes y procedimientos. Los auditores internos son responsables de determinar si los sistemas son adecuados y efectivos y si las actividades auditadas están cumpliendo con los requerimientos apropiados.

## SALVAGUARDA DE ACTIVOS

Los auditores internos deben revisar los medios de salvaguardar activos y, como sea apropiado, verificar la existencia de tales activos.

Los auditores internos deben revisar los medios usados para salvaguardar activos, de varios tipos de pérdidas, tales como las resultantes de robo, fuego, actividades ilegales o impropias y exposición a los elementos.

Los auditores internos, cuando verifican la existencia de activos, deben usar procedimientos de auditoría apropiados.

#### USO DE RECURSOS ECONOMICOS Y EFICIENTES.

Los auditores internos deben evaluar la economía y eficiencia con que los recursos son empleados.

La dirección es responsable de fijar normas de operación para medir el uso de recursos económicos en forma eficiente. Los auditores internos son responsables de determinar si:

1. Las normas de operación han sido establecidas para medir economía y eficiencia.

2. Las normas de operación establecidas son entendidas y están siendo conocidas.
3. Las desviaciones de normas de operación son identificadas, analizadas y comunicadas a los responsables de acción correctiva.
4. La acción correctiva ha sido tomada.

Las auditorías relativas al uso de recursos económicos en forma eficiente deben identificar tales condiciones como:

1. Facilidades sub-utilizadas.
2. Trabajo no productivo.
3. Procedimientos que no justifican su costo.
4. Sobre-agrupamiento de recursos.

**ACATAMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS  
ESTABLECIDAS PARA OPERACIONES O  
PROGRAMAS.**

Los auditores internos deben revisar operaciones o programas para averiguar si los resultados son consistentes con los objetivos y metas establecidos y si -

las operaciones o programas están siendo llevados a cabo como fue planeado.

La dirección es responsable de establecer objetivos y metas de operación o programa, desarrollando e implementando procedimientos de control y complementando resultados deseados de operación o programa. Los auditores internos deben averiguar si tales objetivos y metas están de acuerdo con las de la organización y si están siendo conocidas.

Los auditores internos pueden proveer apoyo a los gerentes que están desarrollando objetivos, metas y sistemas, para determinar si las operaciones fundamentales son apropiadas, si la información es exacta, actual, relevante y está siendo usada y si han sido incorporados controles adecuados a las operaciones o programas.

**CAPITULO III**  
**METODOLOGIA DE LA AUDITORIA INTERNA**

1. Planeación de la Auditoría.
2. Programa de Auditoría.
3. Papeles de trabajo.
4. Informe.

### III.1 PLANEACION DE LA AUDITORIA.

Planear implica investigar, y de acuerdo al resultado, formarse una idea para decidir de una manera anticipada el trabajo a realizar, sujeto a la flexibilidad de las contingencias que se presenten y al buen juicio y criterio del Auditor.

El auditor llevará a cabo su trabajo, debiendo aplicar sus conocimientos especializados y apeándose a ciertas normas y procedimientos, previamente establecidos, que vienen a constituirse como requisitos mínimos obligatorios para efectuar el trabajo de auditoría.

Planear el trabajo de auditoría será decidir previamente, cuáles son los procedimientos más convenientes que han de emplearse y qué extensión se les dará a las pruebas, la oportunidad para su aplicación, cédulas de auditoría a preparar; todo ello, sujeto a los requerimientos de la información y a los resultados que deseen obtenerse, qué personal intervendrá, así como la experiencia y calidad del mismo.

Tratándose del trabajo de auditoría interna en la entidad, puede decirse que es indispensable que dicha labor se ejecute, con base en un plan general, cuyos objetivos fundamentales son los siguientes:

- Analizar cuidadosamente las necesidades de la entidad, con relación a la auditoría interna, a fin de definir los distintos campos a revisar.
  
- Programar adecuadamente las actividades, a fin de lograr la mayor eficiencia en el personal que interviene en el desarrollo de la auditoría.

Invariablemente, la planeación de la auditoría debe ser elaborada por una persona competente y que conozca lo suficiente la empresa.

El enfoque que se le dará a la planeación del trabajo a desarrollar, dependerá del objetivo que se persiga, o bien de un trabajo específico.

## ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA PLANEACION.

De los principales elementos que intervienen en la planeación del trabajo de auditoría interna, se tienen los siguientes:

1. Importancia que tengan dentro de la entidad las principales funciones que integran su actividad general, las cuales servirán de base para definir los campos de acción de la auditoría interna.
2. El grado de efectividad establecido en cada una de las distintas funciones.
3. Personal adecuado para el desarrollo de la auditoría interna.

Se consideran principios de la planeación los siguientes:

#### PRINCIPIO DE LA PRECISION.

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

#### PRINCIPIO DE LA FLEXIBILIDAD

Dentro de la precisión establecida en el principio anterior, todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya sea en razón de actos imprevistos o que hayan variado las circunstancias después de la previsión.

#### PRINCIPIO DE LA UNIDAD.

Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que exista uno sólo para cada curso; asimismo, todos los que se apliquen en una entidad, deben estar debidamente coordinados e integrados como un todo del plan general.

### III.2 PROGRAMA DE AUDITORIA

Enunciado lógicamente ordenado y clasificado de los procedimientos de auditoría que han de emplearse, la extensión que se les debe de dar y la oportunidad en que se han de aplicar.

El programa de trabajo es un punto de partida y al mismo tiempo una guía constante en el transcurso de la auditoría, que nos muestra en forma objetiva, el plan inicial, los cambios habidos, así como el resumen del trabajo efectuado.

Al planear el programa de auditoría, deberá hacerse y no de todas las ventajas, así como de los conocimientos y criterio del personal, con el objeto de no incorporar en el programa procedimientos excesivos.

Los programas de trabajo normalmente se elaboran en hojas sustituibles, divididas por áreas o secciones, con el objeto de que, cuando haya necesidad de aumentar, disminuir o cambiar parte del contenido, no se tenga que repetir el programa nuevamente.

## CLASES DE PROGRAMAS DE TRABAJO

### DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL DETALLE:

**GENERALES.-** Mención enunciativa de las técnicas a aplicarse en forma genérica, así como de los objetivos particulares que se persigan en cada caso.

**DETALLADOS.-** Descripción con mayor minuciosidad de la forma práctica de aplicar los procedimientos y técnicas de auditoría.

### DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA PLANEACION:

**PREDETERMINADO.-** Listado de los procedimientos a seguir, previamente al trabajo y aplicable durante el curso del mismo.

**INFORMAL.-** Descripción de los procedimientos importantes y a juicio del auditor se van aplicando durante el desarrollo de la auditoría.

DESDE EL PUNTO DE VISTA DE UN TRABAJO CONCRETO:

ESPECIFICOS.- Preparados especialmente para cada caso en particular.

ESTANDAR.- Formulados tomando como base su aplicabilidad para un número considerable de casos repetitivos o similares.

ESPECIALES.- Elaborados en forma excepcional para efectuar revisiones imprevistas o anormales, generalmente fuera de rutina.

#### ELEMENTOS DE UN PROGRAMA DE TRABAJO

##### 1. OBJETIVOS

Que se persiguen con la revisión y las actividades a desarrollar, que el mismo programa contenga.

## 2. TIPO DE REVISION O ENFOQUE

Define el tipo de revisión, bien sea eminentemente financiera, o se trate de una auditoría operacional, o se ampliara hasta la administrativa.

## 3. AREAS ESPECIFICAS A REVISAR.

Detalle del Departamento, Area, Sección o función que tocará la revisión.

## 4. DATOS GENERALES DEL AREA A REVISAR.

- Localización física
- Funciones principales
- Dependencia jerárquica
- Responsables y supervisores
- Horario de trabajo.

5. DESCRIPCION DE LA INFORMACION A OBTENER Y FUENTES DE INFORMACION.

- Procedimientos y políticas.
- Datos contables.
- Datos estadísticos.
- Documentación comprobatoria
- Archivo de consulta.

6. CARACTERISTICAS TECNICAS DEL PERSONAL NECESARIO.

- Profesión
- Experiencia y conocimiento de la empresa.
- Conocimientos especiales técnicos.

7. SECUENCIA LOGICA, CRONOLOGICA Y FUNCIONAL QUE DEBE SEGUIR LA REVISION.

8. ALCANCE.

- Número de pruebas o verificaciones necesarias.

9. OPORTUNIDAD.

- Época más propicia para efectuar la revisión.
- Fechas establecidas en relación a las actividades o problemas a revisar.

10. CANALES DE COMUNICACION.

- Dentro del área afectada para obtener la información.
- Hacia el Departamento de Auditoría para informar del alcance y problemas detectados.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL PROGRAMA  
DE AUDITORIA.

VENTAJAS:

- A) Fijación de responsabilidades, promoviendo a la vez la división del trabajo y consecuentemente la especialización dentro del Departamento de Auditoría Interna.

- B) Establecer rutinas de trabajo, lógicamente ahorrar tiempo en la ejecución, logrando una guía o recordatorio para los procedimientos aplicables.
  
- C) Indica los papeles de trabajo a formular, así como su referencia cruzada y la extensión de las pruebas.
  
- D) Control en cuanto al avance del trabajo planeado, tanto de conjunto como individual, facilitándose la supervisión del mismo.
  
- E) Sirve de guía al auditor encargado y de asistencia al auditor principiante o menos experimentado.
  
- F) Funciona como consulta en revisiones futuras.

**DESVENTAJAS:**

- A) Reduce a su mínima expresión la iniciativa del auditor, así como la aplicación de su criterio personal.

B) Automatización de la auditoría, restándole la flexibilidad práctica que en muchas situaciones es de vital importancia.

### III.3 PAPELES DE TRABAJO

#### CONCEPTO.

Son el conjunto de cédulas y documentos que elabora - u obtiene el auditor en el desarrollo de las diversas fases de la auditoría y que contiene las condiciones del trabajo encontradas, las técnicas y los procedimientos que aplicó, así como su extensión y oportunidad de las mismas, con la finalidad de: Fundamentar - su opinión respecto a la revisión realizada, servir - de fuente de información posterior y probar que reali- zó el trabajo con calidad profesional.

#### IMPORTANCIA.

- a) Son una salvaguarda de su opinión, en virtud de - que contienen todos los datos y hechos evidencia-- les que le sirvieron de base para la elaboración - del informe.

b) Sirven para comprobar al Gerente de Auditoría Interna, que el trabajo se llevó a cabo de acuerdo - con normas de auditoría y políticas preestablecidas no habiéndose omitido hechos de importancia en la revisión.

c) Permiten fijar normas de trabajo tendientes a reducir o ampliar el trabajo realizado.

d) Encierran el registro continuo e histórico de las auditorías y operaciones realizadas.

Los papeles de trabajo se pueden clasificar de la siguiente forma:

**GENERALES.** Los papeles de trabajo que en cada auditoría o revisión son elaborados y no están directamente identificados con las secciones de trabajo de la revisión.

**ESPECIFICOS.** Comprende la clasificación de papeles de trabajo relativos a la revisión específica sobre la administración y/o registros contables-operacionales.

**PERMANENTES.** Son las cédulas de consulta continua que son utilizables para todas las revisiones que sean necesarias.

A los papeles de trabajo permanentes se les conoce como archivo permanente y un concepto más claro es el siguiente:

Conjunto de documentos conservados en forma cronológica, numérica o alfabéticamente, que contienen asuntos relacionados con la empresa, integrando la historia de ésta.

La importancia que tiene el archivo permanente en la Auditoría Interna, es que conserva todos aquellos documentos que provienen de fuentes internas o externas relacionadas con el trabajo que desarrolla el auditor.

El archivo permanente debe comprender los siguientes documentos:

- Escritura constitutiva de la empresa.
- Actas de asambleas ordinaria o extraordinarias del Consejo de Administración o accionistas.
- Manual de organización.
- Manual de procedimientos y sistemas.
- Contrato colectivo de trabajo.
- Contratos de servicios técnicos, comisiones, arrendamiento, préstamos hipotecarios, etc.
- Información financiera (Estado de posición financiera, Estado de resultados comparativos, Análisis de depreciaciones y amortizaciones acumuladas, etc.)
- Situación fiscal (Impuestos a los que está sujeta la empresa).
- Copia de dictamen de estados financieros, carta de observaciones y sugerencias e informes formulados por el Auditor Externo.

El archivo permanente deberá de estar actualizado continuamente, con el fin de contener la documentación que el auditor considera necesaria.

## TIPOS DE PAPELES DE TRABAJO.

**HOJAS DE TRABAJO.**- Son las hojas control del trabajo a realizar. El resumen de las operaciones que estarán sujetas a revisión.

**CEDULAS SUMARIAS.**- Son aquellas en las que se anotan los datos correspondientes a un grupo homogéneo, que se encuentran desglosadas en las cédulas analíticas.

**CEDULAS ANALITICAS.**- Son aquellas en que se detallan los conceptos que aparecen en las cédulas sumarias.

## REQUISITOS DE LOS PAPELES DE TRABAJO

Todos los papeles de trabajo deben reunir ciertos datos que sirven para su identificación y que son los siguientes:

1. Razón social de la entidad.
2. Area o sección a auditar.
3. Características de la revisión.
4. Fecha de la revisión.
5. Fecha de elaboración de la cédula.
6. Iniciales de la persona que formula la cédula.
7. Iniciales del encargado que revisó la cédula.
8. Índice.
9. Fuentes y alcance.

Un ejemplo de las características de una cédula, se muestra a continuación:

LA HERRADURA, S.A. DE C.V.			M/11
PROPIEDADES Y EQUIPO			FECHA
ADQUISICIONES DE EQUIPO DE TRANSPORTE			FORMULO
			REVISO
REFER.	FECHA	CONCEPTO	IMPORTE
PD 47	05-11-86	Registro de la compra del automovil VW 86 serie GB325	\$ 1,000,000
PE 127	15-12-86	Compra a Mylsa de un camión Ford 86 serie 27HV3296	5,000,000
		Revisado	\$ 6,000,000
		No revisado	500,000
		Adquisiciones del año	\$ 6,500,000
			*****
<p>Se vió factura original a nombre de la empresa con autorización de la Gerencia General</p>			
<p>ALCANCE: Partidas superiores a \$1,000,000.00</p>			
<p>FUENTE: Mayores auxiliares, pólizas y documentos originales.</p>			

Debido a que los papeles de trabajo son elaborados - por el Auditor Interno, los cuales le sirvieron de ba se para fundamentar una opinión razonable sobre el - trabajo que realizó; para comprobaciones futuras y de acuerdo a la responsabilidad que implica para él mismo, se encontrarán bajo su custodia pero serán propie dad de la empresa que lo contrató y permitiendo el ac ceso a los papeles, a las personas que indique la Ge- rencia General de la empresa.

#### III.4 INFORME DE AUDITORIA INTERNA.

La fase más importante del trabajo de auditoría interna es el informe, ya que en él, el auditor elabora una explicación detallada de las pruebas que realizó, sus resultados, las observaciones y recomendaciones al examen practicado.

El informe deberá de cumplir los siguientes objetivos:

- Facilitar la comprensión de las situaciones encontradas durante el estudio, mediante la presentación y explicación ordenada de los hechos.
- Motivar la implantación de soluciones, de tal forma que se logre el beneficio total del trabajo.
- Servir como guía para que pueda conocerse lo que se ha hecho, así como medir y evaluar la forma en que se cumplieron los objetivos señalados al iniciar el trabajo.

La auditoría interna en el desarrollo de su trabajo, requiere de una revisión extensa y laboriosa, por lo que no debe demeritarse con un mal informe de auditoría.

En la elaboración del informe, el auditor deberá tomar muy en cuenta lo siguiente:

A) PRESENTACION.

El auditor necesariamente tendrá que esmerarse en la presentación del informe, cuidando el lenguaje que utiliza y la claridad de los conceptos.

B) UNIFORMIDAD.

Para la auditoría interna en general y para los informes en particular, la uniformidad ha de constituir un elemento de trabajo de primordial importancia, ya que se tendrán con esto las siguientes ventajas:

- 1) Ahorrar tiempo y simplificar la labor del auditor, en función de aumentar su capacidad productiva y - su eficiencia en el trabajo.
  
- 2) Facilitar la lectura y supervisión de los informes
  
- 3) Se podrán hacer comparaciones y análisis de dos o más informes correspondientes a diferentes fechas.
  
- 4) Mejora la presentación general de los informes.

C) COMPOSICION.

Todo informe de auditoría interna en un sentido amplio, deberá de contener lo siguiente:

- Naturaleza del informe
- Número distintivo del informe.
- Nombre de la dependencia, área u operación que se - revisa.
- Nombre del o de los auditores que hicieron la revisión.

- Fecha de la auditoría.
- Fecha del informe.
- Firma del auditor informante.

#### DISTRIBUCION DE LOS INFORMES.

El Auditor General revisará y firmará los informes, - después los distribuirá original y copias de la siguiente forma:

Original: Director General  
Copia: Gerente del departamento auditado.  
Copia: Jefe del área o sección auditada.  
Copia: Archivo de auditoría (junto con los pape--  
les de trabajo).

**CAPITULO IV**  
**AUDITORIA OPERACIONAL.**

- 1. Generalidades.**
- 2. Concepto.**
- 3. Objetivo.**
- 4. Definición de Auditoría Operacional.**
- 5. Metodología de la Auditoría Operacional.**

#### IV.1 GENERALIDADES DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

La auditoría operacional, es un servicio profesional útil y constructivo, ya que las gerencias encargadas de uno o varios departamentos tienen la necesidad de delegar responsabilidades a otras personas, y por lo cual necesitan de alguien que obtenga y analice la información del departamento o área en cuestión, para detectar fallas y por lo tanto tomar una decisión correcta.

El campo de acción de la auditoría operacional es bastante amplio, tocando como fase importante al control interno, su examen y evaluación. Sus exámenes son dirigidos a la Dirección con información respecto de la adecuada protección de los intereses, así como el adecuado control de las operaciones efectuadas de acuerdo con planes establecidos. Se hacen sugerencias y recomendaciones constructivas, tendientes a reducir los costos por medio de una operación eficiente.

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas de coordinación adoptados para proteger los activos, verificar la exactitud y veracidad de los datos contables, fomentar la eficiencia

de las operaciones y alentar el apego a las políticas prescritas por la empresa.

Los controles establecidos en una empresa mantienen a la administración al tanto de desviaciones de acuerdo a los pronósticos establecidos, ya que una falla operacional en una área, puede afectar de alguna manera a otra área, con la cual estuviera relacionada; esta falla sería en cuanto a información equivocada o ineficiencia en la operación.

Es necesaria la Auditoría operacional en cuanto a que juzga imparcialmente los controles establecidos en la operación, promoviendo eficiencia en los mismos y sugiriendo modificaciones en sistemas o programas ya establecidos.

## IV.2 CONCEPTO

Es una herramienta para prever medidas y evaluaciones sobre la actuación y eficiencia de una unidad funcional.

Es la revisión de aquellas operaciones de la empresa que con el fin de determinar su eficacia y eficiencia involucra el análisis, estudio y síntesis de las actividades derivadas de la utilización de los elementos humanos, materiales y técnicos aplicados a una área específica de la empresa.

La Auditoría Operacional persigue:

- Detectar problemas y proporcionar bases para solucionarlos.
- Prever obstáculos a la eficiencia.
- Presentar recomendaciones para simplificar el trabajo.
- Informar sobre obstáculos al cumplimiento de planes y todas aquellas cuestiones que se mantengan dentro del primer nivel de apoyo a la administración de las entidades, en la consecución de la óptima productividad.

El auditor operacional, al revisar las funciones de una entidad: Investiga, analiza y evalúa los hechos, - es decir, diagnostica obstáculos de la infra-estructura administrativa que los respalda y presenta recomendaciones que tiendan a eliminarlos.

En aquellos casos que existan elementos no acordes a las funciones de la entidad, la auditoría operacional debe proponer recomendaciones específicas y que de no ser así pudieran tener un carácter general; pero en todos los casos debe presentar sugerencias para corregir las fallas existentes.

### IV.3 OBJETIVOS

La auditoría operacional tiene por objeto hacer un examen de las operaciones de una empresa, organismo o institución en cualesquiera de sus secciones, áreas o departamentos, para detectar debilidad o problemas en su estructura, en su personal, objetivos, políticas, procedimientos y controles.

Para lograr los objetivos de la auditoría operacional, es necesario tener conocimiento total de una organización y de su forma de operar, para poder revisar y evaluar los controles existentes y poder detectar irregularidades, si las hay.

Se deben conocer los siguientes aspectos dentro de la organización, para que los objetivos que se propongan antes de llevar a cabo una auditoría operacional, sean las metas que se pretendan alcanzar a través de la aplicación de técnicas y procedimientos por parte del auditor:

- Irregularidades en la organización.
- Sistemas y procedimientos que no se ajustan a las características de la empresa o que son poco funcionales.
- Fallas en algunas áreas de trabajo que las hacen menos productivas y más costosas.
- Activos obsoletos.
- Deficiente información para una buena toma de decisiones, lo que acarrea como consecuencia, el aumento innecesario de trámites.
- Atender la carencia o fallas en los controles operativos de la empresa.
- Señalar fallas en la determinación y limitación de las responsabilidades funcionales implantadas, que podrían afectar de manera significativa las operaciones.

Los objetivos que se establezcan servirán como guías para cumplir, de manera satisfactoria el compromiso de prestar ayuda a los niveles gerenciales y de mantener informada a la Dirección y el Consejo de Administración.

#### IV.4 DEFINICION DE AUDITORIA OPERACIONAL.

La auditoría operacional es definida por algunos autores, de la siguiente forma:

- La auditoría de operaciones o administrativa, es una técnica de control, que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y contables internos. (Edward F. Norbeck; Auditoría Administrativa).
  
- La auditoría de operaciones se refiere a la evaluación de los controles administrativos sobre actividades diferentes a aquellas incluidas en las auditorías contables y financieras. (Walter B. Meigs; Principios de Auditoría).
  
- La Auditoría de operaciones es la revisión de los controles contables y administrativos de una gerencia, con el fin de evaluar las condiciones en que está operando. (Bardford Cadmis; Operational Auditing)

- El examen de ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad. (Boletín N° 1 de la Comisión de Auditoría Operacional).

Mi definición, es que la Auditoría Operacional es la -  
revisión y evaluación de los controles contables y ad-  
ministrativos para proporcionar la información neces-  
aria, para saber como se están realizando las operacio-  
nes, los obstáculos a la eficiencia y proponer recomen-  
daciones para eliminarlos.

#### IV.5 METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

En la auditoría operacional, se define a una operación como el conjunto de actividades orientadas al logro de un fin u objetivo particular dentro de la entidad, tales como comprar, vender, cobrar, producir, etc.

En el enfoque de auditoría operacional, debe considerarse de manera integral y comprensiva, las operaciones que realiza una sección de la empresa, independientemente de que en la mayoría de los casos, la realización de una operación en particular esté asignada a varios departamentos. Así, una operación de crédito será estudiada en todas sus etapas, considerando el área solicitada, así como también las áreas en las que se realice una etapa del procedimiento.

La auditoría operacional no es exclusiva del Contador Público, ni necesariamente debe ser un profesional independiente, lo válido es que mantenga una actitud objetiva, lo que se requiere de una gran profundidad en el examen, por lo que necesariamente quien la realice necesita de una buena experiencia, conocimientos

técnicos y siempre deberá tener una asignación formal de tiempo.

Entendiendo el objetivo de la auditoría operacional, resulta necesario para lograrla, la actitud mental - del auditor de constante búsqueda en todos los ambientes de la empresa, de oportunidades para aumentar la eficiencia y eficacia en los controles operacionales y en la realización de éstos.

La metodología para desarrollar una auditoría operacional, es la siguiente (aplicable en la mayoría de - los casos, más deberá adecuarse a las situaciones específicas que se encuentren en el desarrollo de cada examen):

#### A) FAMILIARIZACION.

El auditor deberá de familiarizarse con la operación u operaciones de la empresa. Deberá de conocer la estructura, organización, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos y toda aquella información que le permita ir adentrándose en la empresa.

## B) ESTUDIO AMBIENTAL

En esta fase, se podrá obtener la información que permita al auditor diagnosticar las áreas críticas. La profundidad de la investigación será definida por el criterio del auditor.

## C) VISITA A LAS INSTALACIONES.

El objeto es observar directamente como se efectúan las operaciones y detectar posibles problemas en los controles operacionales o en la realización de las operaciones.

## D) ANALISIS DE INFORMACION OPERATIVA (NO FINANCIERA).

El estudio de la información referente a todas las operaciones internas de la empresa, como son: la rotación del personal, estadísticas de producción, etc.

**E) ENTREVISTAS .**

Deberán de realizarse con los principales funcionarios y personal de línea responsables de la ejecución de las operaciones objeto del examen.

**F) EXAMEN DE LA DOCUMENTACION.**

La finalidad es verificar objetivamente la información sujeta a análisis o bien la obtención de datos específicos.

**G) DIAGNOSTICO PRELIMINAR**

Teniendo ya un conocimiento general del funcionamiento de la empresa, se elabora un resumen, con base en los resultados obtenidos en las etapas anteriores, en el que se plantean los principales problemas hasta ese momento detectados, las operaciones que deben ser examinadas y las posibles soluciones.

## H) SELECCION DE OPERACIONES A EXAMINAR.

Se realizará en base a su importancia y tratando de - seleccionar aquellas que ofrezcan por sus características, mayores posibilidades de mejorar la empresa.

Deberá de realizarse en coordinación de los funcionarios apropiados y tomando en cuenta la posibilidad de obtener resultados positivos de la auditoría operacional a corto plazo.

## I) EJECUCION.

La característica de esta etapa, es el uso de papeles de trabajo, como son: programas de trabajo, manuales de procedimientos, cuadros, estadísticas y otros papeles de trabajo, cuyo objetivo es la identificación de los problemas detectados.

#### J) RESUMEN DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS.

Consiste en la recapitulación de los problemas que se hayan encontrado, que indiquen claramente una deficiencia en los controles operacionales y que su solución proporcione la oportunidad de disminuir los costos o aumentar eficiencia.

El objetivo de esta etapa es cuantificar el efecto de los problemas, precisar sus consecuencias, establecer la posible causa y proponer las medidas para corregir las fallas.

#### K) DISCUSION PREVIA DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS.

Discutir el resultado de la etapa anterior es beneficioso, ya que se aprovechará la experiencia del personal de la empresa, con lo cual se evitan errores de apreciación o interpretación.

L) DIAGNOSTICO.

Esta etapa es el informe de Auditoría Operacional, -  
que se trata en el siguiente capítulo.

**CAPITULO V**  
**INFORME DE AUDITORIA OPERACIONAL**

- 1. Concepto y contenido.**
- 2. Seguimiento del Informe de Auditoría.**

## V.1 CONCEPTO Y CONTENIDO

Constituye la evidencia por escrito de la opinión profesional del Auditor Interno Operacional, del examen realizado a la eficiencia operativa de una o más áreas de la empresa. Es el producto terminado y comúnmente es lo único que conocen los funcionarios de la empresa respecto a la labor que realiza el auditor.

El contenido debe enfocarse a mostrar objetivamente - los obstáculos a la eficiencia de operación, de acuerdo a los controles operacionales establecidos, lo que coincide fundamentalmente con la finalidad del examen realizado.

Lo anterior permitirá que la solución que se da a los problemas operacionales, surjan oportunidades que lleven al logro de mejoras en la eficiencia operativa y - en última instancia, en la productividad.

El informe debe ser ágil y orientado hacia la acción, para que sea de utilidad a la empresa.

LA ESTRUCTURA BASICA DE UN INFORME DE AUDITORIA OPERACIONAL ES LA SIGUIENTE:

#### ALCANCES Y LIMITACIONES DEL TRABAJO.

Este elemento deberá de ser breve, pero identificando los objetivos que se cumplieron en el trabajo realizado, las operaciones que fueron sujetas a examen, los criterios establecidos en cuanto a prioridades, las limitaciones, la participación de otros profesionales si la hubo, y la responsabilidad asumida sobre las labores que se hayan realizado.

#### SITUACIONES QUE AFECTAN DESFAVORABLEMENTE LA EFICIENCIA OPERACIONAL.

Aquí es conveniente elaborar un resumen en el cual se resalten los problemas más importantes detectados, mencionando el efecto de ellos, sus causas y consecuencias, todo esto de tal forma que se note la jerarquía de los más significativos. Describiéndolos más extensamente cuando la información que se tenga así lo permita.

## SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA

Las sugerencias deberán mencionarse inmediatamente - después de las situaciones que afectan la eficiencia de operación, para que exista una rápida relación. Estas sugerencias podrán ser específicas en aquellos casos que se tengan elementos; en otras ocasiones las recomendaciones tendrán un carácter general.

Al mencionar en el informe las causas de la ineficiencia, se proporcionan las bases para los cambios que se necesitan efectuar y eliminarla.

La implantación de medidas para solucionar los problemas detectados, queda fuera del alcance del trabajo - del auditor, incluso cuando las recomendaciones presentadas sean específicas.

Es la empresa la directamente responsable de dar solución a los problemas, es decir, de la aplicación correcta de las recomendaciones hechas por los auditores.

**Sólo** a través de una información clara, oportuna y correcta, se pueden tomar nuevas decisiones, expedir - nuevas instrucciones, eliminar las políticas que no - se consideren necesarias y dar forma a otras que beneficien la operación de la empresa.

**Además,** debe de cuantificarse en lo posible el efecto de los problemas existentes y los posibles cambios o modificaciones.

Deberá de quedar plasmado en el informe, los hallazgos derivados de la revisión realizada, su efecto y - las consecuencias de los problemas detectados y todo lo relacionado con la eficiencia operacional.

Los informes de un proyecto de consultoría en administración, no deben considerarse dentro del tipo de informe de auditoría operacional, debido a que los primeros proporcionan sugerencias específicas, el diseño de las formas, procedimientos y sistemas necesarios, la implantación de éstos y visitas posteriores de supervisión, para verificar su funcionamiento.

Es posible que el informe de la auditoría operacional en una empresa, sea lo que motive la necesidad de un trabajo de consultoría en administración.

En resumen de lo expuesto, el informe de auditoría operacional, por ser el producto final del examen realizado, deberá ser claro en su contenido, tener una presentación aceptable y contener los títulos adecuados a los puntos tratados, con una distribución y secuencia lógica, logrando con esto una mejor comunicación con la Gerencia e interesarla en las soluciones a los problemas detectados.

ALGUNAS RECOMENDACIONES QUE DEBEN SEGUIRSE PARA LA ELABORACION DEL INFORME, SON LAS SIGUIENTES:

- Definición del propósito del informe (si es final, parcial, de detalle o general).
- A quien se dirige.
- Qué es lo que interesa más al lector o lectores.

- Necesidad de secciones y utilizar índices (para que el lector pueda ir directamente a la información - que le interese).
- Utilización de subtítulos.
- Sólo en casos de excepción, describir procedimientos utilizados durante el examen.
- Siempre que sea conveniente, utilizar cifras cerradas a miles o cientos.

UN DECALOGO PARA PREPARAR UN BUEN INFORME DE AUDITORIA OPERACIONAL ES EL SIGUIENTE:

- 1) Enfatizar los aspectos significativos que mejoren la operación del negocio. Cualquier ejecutivo estará interesado en cambios de procedimientos que resulten en reducción de costos. No estará igualmente interesado en controles protectivos.

- 2) Deben omitirse partidas o hechos poco significativos que no requieren la atención de los ejecutivos.
- 3) Limitar el informe al mínimo indispensable.
- 4) No esperar que el funcionario conozca tecnicismos. Escriba el informe en el lenguaje que él está acostumbrado a usar.
- 5) No haga críticas que no vayan acompañadas de sugerencias constructivas o que no estén respaldadas por hechos. En aspectos técnicos, en los que el auditor esté capacitado para hacer una recomendación específica, los hallazgos deben ser informados con la sugerencia de que sean estudiados con mayor detalle por expertos calificados cuando la situación parezca requerir dicha acción.
- 6) Discuta el informe con todos los responsables que se vean afectados por sus observaciones y recomendaciones.

- 7) En la medida de lo posible, obtenga el acuerdo de los funcionarios afectados por las recomendaciones y, en su caso, presentarlas como sugerencias conjuntas.
  
- 8) Si no se cuenta con la aprobación de los afectados, cuando menos asegúrese que si hay acuerdo en cuanto a las circunstancias y hechos que se informan. Así los directivos superiores podrán ver la posición del afectado y la del auditor y tomar una decisión.
  
- 9) Envíe copias del informe final a todos los encargados de departamentos operativos que se vean afectados, así como al funcionario superior responsable de la operación auditada.
  
- 10) No circule material que no contenga el propio informe.

## V.2 SEGUIMIENTO DEL INFORME DE AUDITORIA

Para lograr un complemento total del examen realizado por el auditor interno, deberá observar que las recomendaciones emitidas en su informe sean evaluadas y aceptadas para ser llevadas a cabo por el departamento correspondiente, a través del Departamento de Sistemas y Procedimientos y así lograr el desarrollo administrativo y operacional de la entidad.

Logrando con lo anterior los objetivos de control, - con el mínimo de esfuerzo y costos.

Debemos recordar que la empresa es la directamente responsable de dar solución a los problemas y de la aplicación correcta de las recomendaciones hechas por los auditores.

Pero el auditor interno, tiene también la responsabilidad del seguimiento de la implementación de las medidas correctivas, con el objetivo de que su trabajo realizado sea de beneficio a la entidad.

**CAPITULO VI.**  
**LOS DIAGRAMAS DE FLUJO COMO ELEMENTO**  
**DE APOYO DE LA AUDITORIA.**

1. Concepto.
2. Elementos básicos de los diagramas de flujo.
3. Ventajas y desventajas de los diagramas de flujo.

## VI.1 CONCEPTO

Se pueden interpretar como una técnica analítica para describir un sistema en forma clara, concisa y lógica en los que se muestra la secuencia de las actividades y la canalización de los documentos y formas, desde su origen hasta su disposición final, a través de las diferentes áreas de responsabilidad y operación, así como los medios de control establecidos para la supervisión en cada una de las etapas del sistema.

Los diagramas de flujo permiten convertir una actividad o procedimiento complejo o detallado en un retrato hablado, fácil y rápido de entender por cualquier persona.

Su presentación puede hacerse en forma horizontal o vertical, dependiendo del tipo y uso de los procedimientos a diagramar. Dentro de su utilización deben reunirse ciertas características:

- 1) Deben presentar los procedimientos, mostrando el - flujo de los documentos y eventos en forma ordenada y secuencial.
  
- 2) Elaborarse a lápiz para facilitar las modificaciones que sean necesarias efectuar en las revisiones posteriores, siempre que no sean tan importantes - que deba elaborarse otro diagrama.
  
- 3) La utilización de símbolos estándar.
  
- 4) Mostrar las operaciones desde su inicio hasta su - terminación.
  
- 5) Numerar cada copia de los documentos múltiples.
  
- 6) Todos los documentos involucrados en la operación de un sistema deben terminar en:
  - a) Archivo
  - b) Símbolo terminal  $\phi$
  - c) Un conector con pase hacia otro diagrama de flujo.

- 7) La información narrativa debe quedar insertada - dentro de los símbolos,
  
- 8) Debe considerarse el hecho de diseñar subsistemas y operaciones de menor importancia en un flujograma separado.

## VI.2 ELEMENTOS BASICOS DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO.

### a) SIMBOLOS

Se utilizan para representar procedimientos, pasos y funciones predeterminadas. Existen ciertos símbolos - que son de aceptación general, algunos de los principales son los siguientes:



OPERACION.

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



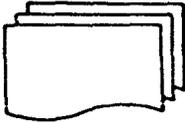
INICIO

Se utiliza para dirigir la atención del lector a donde se inicia el flujo de una operación, evitando así pérdida de tiempo en su identificación.



**DOCUMENTO**

Puede usarse para cualquier tipo de documentos, tales como cheques, facturas, diarios, mayores, informes. La identificación del mismo a parece dentro del símbolo.

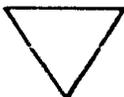


Cuando se tiene varias copias del documento, pueden presentarse símbolos sobrepuestos con numeración progresiva en la esquina superior derecha de cada documento.



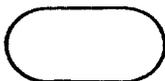
**DECISION**

Todo procedimiento o sistema administrativo está plagado de decisiones; el mostrar dentro de lo posible los caminos a seguir en situaciones que podríamos considerar como normales o previsibles, permite al lector del diagrama seleccionar el curso de acción de acuerdo con la situación presentada.



ARCHIVO

Significa almacenamiento o custodia de documentos que pueden ser de dos clases, temporales o permanentes. La diferencia entre ambos es que el permanente está representado con una línea horizontal en la parte superior del símbolo.



TERMINAL

Indica el flujo de documentos que incluye otro departamento en el cual un documento entra al sistema o sale del mismo.



CONECTOR

Sé emplea para una operación ó actividad dentro de una misma página.

#### b) LINEAS DE FLUJO

Son las que indican la dirección del flujo de la documentación o de la información, usándose puntas de flecha para indicar su dirección.



c) AREAS DE RESPONSABILIDAD.

Los diagramas de flujo se usan para ilustrar el movimiento secuencial de documentos e información a través de áreas de responsabilidad (Departamentos, personas o actividades de un sistema dado).

### VI.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO.

#### VENTAJAS:

- Permite una mayor comprensión y entendimiento del sistema, produciendo una mejor identificación de las fortalezas y debilidades del sistema de control interno.
- Da la seguridad de que en su preparación se ha considerado el sistema en su totalidad.
- Es aplicable a cualquier tipo de empresa, sin importar su operación o tamaño.
- No se pierde en explicaciones demasiado extensas.
- El proceso de obtención y documentación del entendimiento del sistema ayuda a estimular en el auditor, el interés, entusiasmo e imaginación.

- Por su objetividad es de gran ayuda a los revisores y al personal asignado por primera vez a la auditoría.

#### DESVENTAJAS:

- La existencia de un cambio en el sistema requiere la modificación del diagrama.
- El que no conoce la técnica de los flujogramas, no puede interpretarlos y por lo tanto, no puede localizar los puntos débiles del control interno.

## CONCLUSIONES

La necesidad de vigilar el cumplimiento de las políticas, procedimientos, sistemas y controles establecidos para promover la eficiencia y eficacia en una empresa, hace necesaria la existencia de un Departamento de Auditoría Interna que apoye, supervise e informe los resultados a la Gerencia General y Ejecutivos de primera línea.

La auditoría interna deberá brindar a la Gerencia, la seguridad de que existe una adecuada protección de los activos, obtención de información correcta y segura, una adecuada promoción de la eficiencia y la adhesión a políticas y procedimientos.

Para lograr lo anterior, deberá de existir en el desarrollo del trabajo de auditoría, una planeación adecuada del examen a realizar, la aplicación de procedimientos correctos y oportunos, así como la obtención de la evidencia suficiente, que permitan obtener como resultado un informe claro, oportuno y explícito de los problemas detectados, así como la emisión de sugerencias para su solución.

Para el desarrollo de un examen más completo, la auditoría interna cuenta con el apoyo de la auditoría operacional, la cual ayuda a las empresas a lograr un desarrollo en grado óptimo de eficiencia y eficacia de operación, mediante la revisión del control interno, las operaciones y el mejor uso de los recursos humanos, materiales y técnicos.

La auditoría operacional proporcionará en su informe, sugerencias para una adecuada toma de decisiones, que ayuden a actualizar los sistemas de operación y mejorar la eficiencia y productividad de todos los elementos que intervienen en el desarrollo de la empresa.

En el desarrollo del trabajo de auditoría, un elemento de apoyo importante son los diagramas de flujo, - que permiten en poco espacio y tiempo, obtener un panorama general de la empresa, así como sus áreas con deficiencias o las partes fuertes de la misma.

## BIBLIOGRAFIA

AUDITORIA INTERNA  
C.P. Jorge Lozano  
E.C.A.S.A.

PRINCIPIOS DE AUDITORIA  
Walter B. Meigs.  
DIANA.

STANDARDS FOR THE PROFESSIONAL PRACTICE OF INTERNAL  
AUDITING.  
The Institute of Internal Auditors Inc.

BOLETINES DE LA COMISION DE AUDITORIA OPERACIONAL.  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

LA AUDITORIA INTERNA EN LA ADMINISTRACION PUBLICA  
FEDERAL.  
C.P. Alfredo Adam Adam y C.P. Guillermo Becerril L.  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

REVISTAS DE CONTADURIA PUBLICA  
(varios)  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos

PROGRAMAS DE AUDITORIA  
C.P. Francisco J. Sánchez  
E.P.C. Lima.

AUDITORIA  
C.P. Israel Osorio Sánchez  
E.C.A.S.A.

LA AUDITORIA INTERNA APLICADA A LA AUDITORIA  
OPERACIONAL  
Morelos Benitez Jaime  
U.N.A.M. 1980

LOS DIAGRAMAS DE FLUJO COMO HERRAMIENTA EN LA  
AUDITORIA OPERACIONAL  
Goera Herrerías Florentino  
U.N.A.M. 1976.

PLANEACION DE LA AUDITORIA  
C.P. Héctor Sánchez S.  
E.C.A.S.A.