

20/20



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**Facultad de Contaduría y Administración**

**EJECUCION Y DESARROLLO DE LA AUDITORIA  
OPERACIONAL**

**FALLA DE ORIGEN**

**Seminario de Investigación Contable**

Que para obtener el Título de:

**LICENCIADO EN CONTADURIA**

**P r e s e n t a**

**MANUEL GALINDO VARELA**

**C.P.**

**Director de Seminario: Francisco Torres Guillón**



**México, D. F.**

**1989**



## **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.

## INTRODUCCION

Como el hombre de negocios enfrenta un mundo de cambios frecuentes debe tomar decisiones acertadas en poco tiempo: incrementar producción, deducir costos, desarrollar y modernizar sus sistemas de acuerdo con las necesidades del medio. Las relaciones humanas son cada vez más complicadas por la magnitud de las empresas.

Todo esto a requerido una revisión, no solo de controles internos y de razonabilidad en la información que presentan los estados financieros, sino también de índices de producción y eficiencia operacional. Estas condiciones exigen una observación cuidadosa, una esmerada comprobación y un examen minucioso en áreas situadas más allá del alcance de la tradicional auditoría.

Cualquier administración prudente debe examinar en forma sistemática, objetivos, planes, organización, etc. para poder aprovechar los beneficios de las nuevas circunstancias. Pero es necesario contar con el apoyo de toda la organización, a fin de realizar un trabajo más eficaz y desligar responsabilidades. Múltiples instrumentos se han creado para dar ese apoyo a la Gerencia, los cuales permiten evaluar planes, examinar resultados e introducir mejoras. Mediante esas técnicas se pueden resolver problemas en bases a un enfoque integrado y sistemático para comparar planes y hechos realizados, analizarlos e interpretarlos y tomar las decisiones apropiadas, para lo cual la organización cuenta con la Auditoría Operacional.

El objetivo primordial de esta obra es que usted, como lector, adquiera una panorámica global pero exhaustiva de su teoría y práctica; abarcando desde las normas generales y lineamientos

-tos del Auditor Interno, así como la importancia de la implantación, desarrollo y evaluación del Control Interno que es base de partida en el programa de actividades a desarrollar. Comprendiendo la metodología para su desarrollo, lo cual quedó ejemplificado en su seguimiento con una auditoría en el área de compras; tomando en consideración los boletines emitidos por la Comisión de Auditoría Operacional del IMCP que aunque no son normativos sí de gran valía para la realización del trabajo.

Esto nos lleva a enfocar a la Auditoría Operacional, no sólo en cuanto a su desarrollo, sino también en su desempeño y ejecución a partir de la gente que la aplica.

## I N D I C E

### INTRODUCCION

1	Generalidades	10
1.1	Definición de Auditoría	10
1.2	Clasificación de Auditorías	12
1.2.1.	Por su enfoque funcional	
1.2.2.	Por su alcance	
1.2.3.	Por la profundidad del examen	
1.2.4.	Por su aplicación en el tiempo	
1.2.5.	Por quienes la llevan a cabo	
1.3.	Diferencias entre Auditoría Interna y Externa	16
1.4.	Normas para la práctica profesional de la Auditoría Interna	17
1.4.1.	Normas generales, específicos y lineamientos	
1.4.2.	Conocimiento técnico y capacidad profesional	
1.4.3.	Supervisión.	
1.4.4.	Cumplimiento de normas de conducta	
1.5.	Auditoría Interna y su relación con la Auditoría Operacional.	25
2	Departamento de Auditoría Interna.	
2.1	Estructuración del Departamento	26
2.2.	Infraestructura de operación del D.A.I.	31
2.3	Proceso en el desarrollo de la Auditoría Operacional.	33
2.3.1.	Planación de la Auditoría.	
2.3.2.	Desarrollo	
2.3.3.	Supervisión de la Auditoría y control del trabajo.	

3	Implantación y Desarrollo del Control Interno	45
3.1	Concepto de Control Interno	46
3.2	Condiciones básicas para la existencia del control interno	47
3.3	Elementos del control interno	49
3.3.1.	Organización	
3.3.2.	Procedimientos	
3.3.3.	Personal	
3.3.4.	Supervisión.	
3.4	Proceso de control	52
3.5	Evaluación del control interno por la Auditoría Operacional.	54
3.6	Control Interno por ciclo de transacciones	57
3.6.1.	Tesorería	
3.6.2.	Ingresos	
3.6.3.	Producción	
3.6.4.	Egresos	
3.6.5.	Información	
3.7	Metodología y procedimiento	67
4	Metodología de la Auditoría Operacional	71
4.1	Levantamiento de información.	73
4.1.1.	Conocimientos específicos	
4.1.2.	Objetivos del Departamento	
4.1.3.	Manual de políticas y procedimientos del Departamento de Compras	
4.1.4.	Políticas del Departamento	
4.1.5.	Organigrama	
4.1.6.	Carta de distribución de actividades	
4.1.7.	Entrevistas	
4.2.	Elaboración de cédulas de Auditoría	103

4.2.1. Cédulas descriptivas	
4.2.2. Diagramas de flujo	
4.2.3. Marcas de Auditoría.	
4.3 Verificación de los sistemas en vigor	115
4.3.1. Programa de acción	
4.3.2. Relación de tareas	
4.3.3. Programa de Auditoría	
4.3.4. Alcance en la aplicación del programa de Auditoría	
4.3.5. Cédulas de trabajo	
4.4 Evaluación de los sistemas	138
4.4.1. Aplicación de cuestionarios para evaluar el cumplimiento de objetivos de control	
4.4.2. Cuestionario de Control Interno	
5 Informe y seguimiento de la Auditoría Operacional	151
5.1 Informe de la Auditoría Operacional	151
5.1.1. Elaboración del informe	
5.1.2. Estructura del informe	
5.1.3. Tipos de informe	
5.1.4. Distribución del informe	
5.1.5. Evaluación de la Auditoría Operacional	
5.1.6. Informe	
5.2 Vigilancia o seguimiento	161
5.2.1. Importancia del seguimiento	
5.2.2. Tipos de vigilancia	
5.2.3. Seguimiento	
Conclusión	170
Bibliografía	171

## 1. GENERALIDADES

### 1.1 DEFINICION DE AUDITORIA

Para expresar una definición de Auditoría, primeramente se haremos su raíz etimológica que proviene del latín "audire" que significa escuchar. Infinidad de autores han dado sus propias definiciones, coincidiendo la mayoría de ellos en sus conceptos generales.

A continuación mencionaré algunos conceptos de diversos autores:

Erid L. Kohler, en su libro de auditoría lo explica como:

Es la revisión analítica hecha por el contador público del control interno y registros de contabilidad de una empresa mercantil u otra entidad económica que procede a la expresión de su opinión acerca de la corrección de los estados financieros.

Andrés Monteros, la define como:

Un examen metódico y ordenado de la contabilidad de una empresa mediante la comprobación de las operaciones registradas y la investigación de todos aquellos hechos, que puedan tener relación con los mismos a fin de determinar su corrección.

Montgomery, dice que la auditoría es:

Un examen sistemático de los libros y registros de un negocio u otra organización, con el fin de determinar y verificar los hechos relativos a las operaciones financieras y los resultados de éstas, para informar sobre los mismos.

De las definiciones anteriores, podemos derivar las características del concepto de auditoría como sigue:

- a.- Auditar es llevar a cabo un examen o investigación
- b.- Ese examen o investigación, debe obedecer a una metodología puesto que implica seguir un procedimiento con un orden previamente establecido.
- c.- La investigación o examen, exige que se lleguen a las causas y efectos
- d.- Los resultados logrados en todo ese proceso de examen o investigación, deben informarse para cumplir un propósito específico.

## 1.2. CLASIFICACION DE AUDITORIAS

### 1.2.1. POR SU ENFOQUE FUNCIONAL.

- a.- Administrativa - es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una organización, de su estructura orgánica, de sus controles y de la utilización de los recursos humanos con el objeto de informar sobre los hechos investigados.
- b.- Operacional - práctica formal para examinar y evaluar los sistemas operativos, procedimientos y otras rutinas con el propósito de generar mejoras que conlleven a un incremento en la productividad, eficiencia y efectividad de las actividades y funciones de una unidad orgánica.
- c.- De personal - examen metódico y ordenado del comportamiento, desarrollo y utilización del recurso humano de una organización.
- d.- Comunicaciones - examen del diseño y manejo de las comunicaciones internas y externas de una organización a fin de informar sobre su eficiencia y efectividad.
- e.- Estrategias - examina los planes y elementos estratégicos a fin de evaluar hacia su efectividad para proyectar a una empresa hacia la organización que debe ser, en el futuro, para enfrentarse a un medio determinado.
- f.- Fiscal - practicando examen a fin de determinar la exactitud de las cifras contenidas en las declaraciones de los causantes, así como los impuestos pagados.
- g.- Financiera - revisando los libros, registros y comprobantes de contabilidad, a fin de determinar la exactitud de las cifras que se presentan en el balance, incluyendo el estado de pérdidas y ganancias como desglose.

de la utilidad.

Las auditorías, además de clasificarse por su enfoque funcional, también se llegan a clasificar en otras formas, sea por su alcance, por la profundidad con que se lleva a cabo el examen, etc.

### 1.2.2. POR SU ALCANCE

Auditoría completa - se considera como el examen más amplio que pueda aplicarse sobre los hechos de una empresa. Abarca el activo, pasivo y capital, así como las cuentas de resultados y documentación legal reglamentaria, contable, libros y registros de contabilidad, actas, contratos, escritura de construcción social, de ampliaciones, etc.

Este tipo de auditoría implica un trabajo enorme, por lo que debe discutirse sobre su ampliación, por lo oneroso que podría resultar para el interesado.

Auditoría limitada - la función fundamental de la auditoría limitada consiste en que la inspección, está encaminada sólo a una sección de las que puedan constituir la armazón empresarial.

### 1.2.3. POR LA PROFUNDIDAD DEL EXAMEN.

Auditoría detallada.

Como rasgo esencial de este tipo de auditorías citamos, la intensidad y exhaustividad con que se efectue una investigación. Esta puede ser completa cuando abarca todos los aspectos fiscalizables de la empresa, y puede ser limitada, cuando el trabajo promenorizado se concentra únicamente en una parte del

almacén, como lo es la Auditoría de cuentas por cobrar.

#### Auditoría de pruebas selectivas.

Consiste en seleccionar los motivos de exploración con el fin de comprobar la certeza e integridad de los hechos controlados y asentados, induciéndose de sus resultados la uniformidad de los demás.

Este tipo de pruebas dependerá en su extensión y oportunidad en la confiabilidad que se pueda depositar en el control interno.

#### 1.2.4. POR SU APLICACION EN EL TIEMPO.

##### Auditoría continua.

Es aquella practicada de modo permanente, a medida que se van realizando las operaciones, e a intervalos cortos y regulares, poco tiempo después de efectuadas al fin del período de concentración de datos (generalmente cada semana o mes) que es cuando las cuentas están en condiciones de comprobación y revisión.

##### Auditoría periódica.

Se llama así, a la intervención que se practica por tiempo determinado, por lo general, en lapsos de tres a seis meses. Comúnmente cada año puede ser en detalle o por pruebas selectivas, o también, cuando circunstancias especiales lo exijan.

#### 1.2.5. POR QUIENES LO LLEVAN A CABO.

##### Externas.

Donde se hace un examen de los libros y registros de con-

tabilidad, concluyendo con la emisión de un dictamen dirigido a terceros y público en general, por personas ajenas a la empresa.

**Auditoría Interna.**

Es una evaluación independiente en una organización destinada a la revisión de operaciones contables, financieras y de otro tipo, con la finalidad de prestar servicios a la administración. Es un control administrativo que mide y evalúa la efectividad de otros controles.

## 1.3 DIFERENCIAS ENTRE AUDITORIA INTERNA Y EXTERNA.

En el cuadro siguiente se exponen las peculiaridades de cada una de las dos auditorías.

## AUDITORIA EXTERNA

- 1.- La Auditoría Externa es llevada a cabo por profesionales independientes, ajenos al personal de la empresa.
- 2.- El fin de la auditoría externa, es expresar la situación financiera y emitir una opinión sobre los estados de posición.
- 3.- Evalúa el control interno en su aspecto financiero.
- 4.- Protege los intereses de los accionistas, socios, acreedores, etc.
- 5.- Determina responsabilidad frente a los propietarios de la empresa, gobierno, acreedores.
- 6.- Es una auditoría periódica.
- 7.- Carece de independencia de criterio, económica y administrativa.

## AUDITORIA INTERNA

- 1.- El Auditor Interno es un técnico, experto en Auditoría, presupuestado en la empresa.
- 2.- Se preocupa porque se cumplan las políticas y procedimientos para alcanzar los objetivos trazados.
- 3.- Vigilar el cumplimiento y aplicación del sistema de control interno.
- 4.- Proporciona ayuda a la administración para lograr sus fines.
- 5.- Acusa responsabilidad frente a los altos funcionarios administrativos.
- 6.- Es una auditoría continua.
- 7.- Solamente tiene independencia de criterio.

#### 1.4 NORMAS PARA LA PRACTICA PROFESIONAL DE LA AUDITORIA INTERNA

Como esta obra se desarrolla en base al supuesto de ser realizada por auditores internos, es necesario conocer las normas generales, especificas y lineamientos.

La Auditoria Interna. se orienta, principalmente, a revisar los controles para informar si las directrices de la gerencia se comunican y se cumplen, y si los informes que fluyen hacia la gerencia son correctos, se preparan a tiempo y contienen toda la información necesaria para fundamentar las decisiones de los directivos.

La Auditoria Interna es una función independiente de evaluación dentro de una organización, la cual, apoya a los miembros de una entidad, proporcionándoles análisis, evaluaciones, asesoría e informes.

El auditor va a evaluar de acuerdo a las políticas establecidas por la gerencia y el Consejo de Administración, debido a que no tiene autoridad y responsabilidad de las actividades y las operaciones de la organización. Para determinar la confiabilidad de las cuentas y estados financieros, se deben apegar a las normas establecidas para la práctica de la Auditoria Interna, las cuales se difunden para delinear la función, responsabilidad y fundamentar bases para el mejor desarrollo de la misma.

##### 1.4.1. NORMAS GENERALES; NORMAS ESPECIFICAS Y LINEAMIENTOS.

Independencia.

Se dice que los auditores internos, son independientes cuando pueden desempeñar su trabajo con la libertad y objetividad, al mantener su independencia, permite a la vez hacer y rendir juicios imparciales, lo cual genera una adecuada conducción de los auditores.

A continuación se comenta los elementos principales que van a permitir al auditor interno conservar su independencia.

#### Nivel de organización

El nivel jerárquico del Departamento de Auditoría debe ser lo suficientemente relevante como para permitirle el cumplimiento de sus responsabilidades. Asimismo, el apoyo con que cuente por parte del Consejo de Administración y la Gerencia, es fundamental para lograr la cooperación de los auditores y así, poder realizar su trabajo libre de interferencias.

- 1.- El responsable del área de auditoría interna, deberá reportar a alto nivel jerárquico para fomentar su independencia, así como para asegurar una amplia cobertura de la auditoría. Además de una adecuada consideración a sus informes, y llevar a cabo apropiadas acciones con respecto a las recomendaciones de auditoría.
- 2.- El encargado de la auditoría deberá tener estrecha comunicación con el consejo de administración, ya que esto ayuda a mantenerlos informados y que puedan realizar la toma de decisiones.
- 3.- El propósito en autoridad y responsabilidad del departamento de auditoría interna, deberán ser puestos por escrito en un documento formal, y el responsable de auditoría deberá procurar su aprobación ante la gerencia, así como su aceptación por parte del consejo de

administración, el cual deberá contener.

- a) La posición del departamento de auditoría interna dentro de la organización.
- b) La autorización para el acceso a registros, personal y propiedades físicas relevantes en la realización de auditorías.
- c) Definir el alcance de las actividades de auditoría.

El responsable de la auditoría interna, deberá de presentar anualmente al Consejo para su información, un resumen del programa para las auditorías a cargo del departamento, el plan de reclutamiento y el presupuesto financiero de operaciones y administración, así como todos los cambios significativos que ocurran durante el año. Presentará, además, un informe de sus actividades en forma anual o con la frecuencia que sea necesaria, dichos informes deberán incluir los hallazgos relevantes de auditorías, así como todas las recomendaciones necesarias, y deberá informar, tanto a la gerencia como al consejo sobre las desviaciones significativas en el programa de trabajo y no subordinar juicios en materia de auditoría al de otro, por lo tanto, los auditores no deben permitir que se les coloque en situaciones en las que se sientan imposibilitados para emitir juicios profesionales objetivos.

Para mantener objetividad dentro del Departamento de Auditoría Interna, es recomendable, y de hecho deben llevarse a cabo, las siguientes recomendaciones:

- 1.- Las asignaciones de auditorías al personal, deberán hacerse de manera que se eliminen los posibles conflictos de interés.

- 2.- Los auditores internos, deben informar al auditor sobre cualquier tipo de situaciones personales donde ellos -- tengan conflicto de interés o perjuicios para lo cual el responsable, en estos casos, deberá de reasignar ta les auditores.
- 3.- La asignación de auditoría interna, deberá rotarse periódicamente cuando sea práctico hacerlo.
- 4.- Los auditores internos, no deberán asumir responsabilidades operativas, se toma como hecho que la objetividad se ve deteriorada cuando los auditores investigan alguna actividad donde hayan tenido alguna responsabilidad.
- 5.- Personas transferidas al Departamento de Auditoría Interna, ya sea de manera temporal o definitiva, no deberán ser asignadas para auditar sobre actividades en las que previamente hayan participado, hasta que pase un periodo razonable.
- 6.- Los resultados del trabajo de auditoría, deben ser revisados antes de emitir al respectivo informe, para proporcionar una razonable seguridad de que el trabajo se realice objetivamente.

#### 1.4.2. CONOCIMIENTO TÉCNICO Y CAPACIDAD PROFESIONAL.

Con respecto a la habilidad profesional, ésta se entiende como responsabilidad del Departamento de Auditoría Interna y de cada auditor, ya que se deberá asignar la auditoría, a aquellas personas que, en su conjunto, posean los conocimientos, experiencias y disciplina para llevar con propiedad la auditoría.

Al área de auditoría le compete asegurarse de la habilidad técnica, así como de la preparación académica de sus auditores internos, debe establecerse criterios adecuados con respecto a

los conocimientos y experiencias para cada uno de los auditores dando, además, una adecuada consideración, al alcance del trabajo y el nivel de responsabilidad. Deberá contar con el conjunto de conocimientos, experiencias y disciplinas necesarias para cumplir con las responsabilidades asignadas, incluido el hecho de la pericia en la aplicación de normas, procedimientos y técnicas de auditoría, además, contar con personal, o en su defecto, emplear consultores calificados en las disciplinas necesarias para cumplir con las responsabilidades, tales como las referentes a Contabilidad, Estadística, Finanzas, Impuestos, Ingeniería, Leyes y Procesamiento Electrónico.

Sin embargo, cada miembro que integra el área, no necesita estar calificado en todas las disciplinas

#### 1.4.3. SUPERVICION

El Departamento de Auditoría, deberá proporcionar la seguridad de que las auditorías internas son supervisadas de manera adecuada.

El responsable de la auditoría interna, es quien lleva a cabo una adecuada supervisión de auditoría, entre otras funciones, la supervisión incluye.

- 1.- Dar instrucciones adecuadas a los subordinados, desde el principio de la auditoría y en la aprobación del programa de revisión.
- 2.- Cuidar que el programa de auditoría aprobado, se lleve a cabo pero con la excepción de que las desviaciones, sean justificadas y aprobadas.

- 3.- Determinar que en los papeles de trabajo, queden adecuadamente plasmados los hallazgos de auditoría, las conclusiones y los informes.
- 4.- Cerciorarse de que los informes de auditoría sean precisos, claros y oportunos.
- 5.- Alcanzar los objetivos planteados. Se deberá documentar y conservar la evidencia apropiada de la supervisión.

El alcance que requiere la supervisión, depende de la capacidad profesional de los auditores internos y del grado de dificultad de la auditoría asignada.

Todas las asignaciones de auditoría interna, que sean realizadas por el Departamento de Auditoría, conservan la responsabilidad de su director.

#### 1.4.4. CUMPLIMIENTO DE NORMAS DE CONDUCTA.

El Código de Ética del Instituto de Auditores Internos, establece una serie de normas de conducta y proporciona las bases para su observancia.

- a) Habilidad en técnicas y principios de contabilidad, para aquellos auditores internos que trabajan extensamente con registro e informes financieros.
- b) Pericia en la aplicación de las normas, procedimientos y técnicas sobre la auditoría interna, para el desarrollo de las revisiones.
- c) Entendimiento de los principios de administración.
- d) Comprensión de los fundamentos de materias tales como: Economía, Contabilidad, Leyes Comerciales, Impuestos, Finanzas, Métodos Cuantitativos y Sistemas de Computación

de Información.

**Relaciones humanas y comunicación.**

Se refiere a la habilidad que debe tener el auditor interno para mantener relaciones satisfactorias con los auditados.

Su habilidad para comunicarse, tanto de manera oral, como escrita, es con la finalidad de transmitir clara y efectivamente asuntos tales como: los objetivos de auditoría, evaluaciones, conclusiones y recomendaciones.

**Desarrollo profesional continuo.**

Los auditores internos son responsables para continuar con su desarrollo profesional, mantenerse informados respecto a las mejoras y desarrollos recientes sobre las normas, procedimientos y técnicas de auditoría, lo cual dará como resultado el mantener su habilidad profesional. El desarrollo continuo se obtiene, por poner algunos ejemplos, con la participación en asociaciones profesionales, asistencia a conferencias, cursos, seminarios, programas de capacitación interna y participando en proyectos de investigación.

**Debido cuidado profesional.**

En este renglón, se demanda el debido cuidado profesional que se esperaría de un auditor interno razonable, prudente y competente en similares o iguales circunstancias.

Queremos dejar en claro, que un razonable cuidado y capacidad, no significa que exista infalibilidad ni acciones extraor-

dinarias, cuyo cuidado requiere que el auditor conduzca exámenes y verificaciones con un razonable alcance, pero no requiere auditorías detalladas de todas las transacciones, por lo tanto, el auditor interno no puede dar una absoluta seguridad sobre de que no existen incumplimientos o irregularidades, no obstante, esta posibilidad debe ser tomada en cuenta siempre que éste desarrolle la auditoría interna.

Cuando el auditor interno sospeche un mal manejo, deberá informar a las autoridades dentro de la organización, así mismo, puede recomendar todas las investigaciones que juzgue necesario en esas circunstancias.

El ejercicio, debido al cuidado profesional, también significa el uso razonable y experiencias de juicios en el desarrollo de la auditoría debiendo considerar:

- 1.- El alcance necesario de la auditoría para lograr los objetivos.
- 2.- La importancia relativa de los asuntos a los que aplican los procedimientos de auditoría.
- 3.- La efectividad y adecuación de los controles internos.
- 4.- El costo de la auditoría en relación con posibles beneficios.

Dentro del cuidado profesional, debe incluirse la evaluación de aquellos estándares de operación establecidos, determinando si son aceptables y cumplidos.

### 1.5 AUDITORIA INTERNA Y SU RELACION CON LA AUDITORIA OPERACIONAL.

Al tratar sobre la auditoría operacional, no podemos dejar de hablar de la auditoría interna que es una evaluación independiente en una organización destinada a la revisión de operaciones contables financieras y de otro tipo, con la finalidad de - prestar servicios a la administración. Es un control administrativo que mide y evalúa la efectividad de otros controles, llevando a cabo dentro de sus prácticas la revisión operacional.

La auditoría interna en sus inicios, sólo estaba orientada a la revisión detallada de los registros contables, descubrir errores y evitar fraudes. Pero empezó a abarcar aspectos del control administrativo, cobrando esto un gran impulso durante la segunda guerra mundial, donde las industrias de defensa se decidieron a revisar las funciones no financieras y dar informes de operación con el propósito de generar mejoras en su realización, que conllevan un incremento en la productividad, eficiencia y efectividad de las actividades y funciones de una unidad orgánica, al realizar por ejemplos:

Que al realizar la operación de compras se lleve a cabo conforme al manual específico de esa actividad, y que las desviaciones, en el caso en que existan, sean corregidas y dar sugerencias para que éstas no vuelvan a ocurrir.

El crear una nueva forma de realizar una operación (con la actitud de una mente inquisitiva) que sea de una mayor eficiencia y efectividad comparada con el procedimiento actual.

 <p>Mente ordinaria</p>	 <p>Analiza el elemento crítico</p>	 <p>Corrige el elemento</p>
 <p>Mente creativa</p>	 <p>Analiza el carácter de cada elemento en si y en relación a todo</p>	 <p>Crea algo nuevo</p>

Asumiendo así, la auditoría interna, un papel de protección ya que se ha transformado en actividad de credibilidad y confianza para la información direccional y no sólo una revisión de papeles y cuentas.

A continuación se enumerará definiciones de la Auditoría Operacional de varios autores.

El boletín 1 de auditoría operacional la define como: un servicio adicional que presta el contador público cuando, coordinadamente con el examen de los estados financieros, examina ciertos aspectos administrativos con el propósito de lograr incrementar la eficiencia y eficacia operativas de su cliente, a través de proponer recomendaciones que considere adecuadas.

El concepto anterior es en la posición de ser realizada la auditoría operacional por un contador público independiente.

Carlos Humberto Gálvez, la define como:

Es una práctica formal para examinar y evaluar los sistemas operativos, procedimientos y demás rutinas con el propósito de generar mejoras que conlleven a un incremento en la productividad, eficiencia y efectividad de las funciones y actividades de una unidad orgánica.

Lindberg y Cohn.

La auditoría de operaciones es una técnica para evaluar sistemática 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 cumplen y para determinar qué condiciones pueden mejorar.

De los conceptos anteriores, podemos derivar las características de la auditoría operacional.

- a) Actúa en campos operativos, no financieros.
- b) Es un instrumento de comprobación e información operativa.
- c) El auditor operacional sólo goza de independencia de criterio.
- d) Persigue incrementar la eficiencia y eficacia de las operaciones.
- e) Compara estándares y normas con las apreciaciones realizadas.
- f) Su método de investigación es la observación y el análisis.
- g) Por su naturaleza, es fundamentalmente una actividad continua.

Se debe tener en cuenta que, el auditor operacional no deberá revasar los límites de su jurisdicción técnica, sólo hará recomendaciones en base a su experiencia. El Instituto America no de Auditores Internos se pronuncia al respecto:

Los auditores internos deben asumir una actitud objetiva y, por lo tanto, no deben tomar parte en el desarrollo ni en la instalación de procedimientos que queden sujetos a revisión y evaluación posteriores de Auditoría Interna.

## DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA

## 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

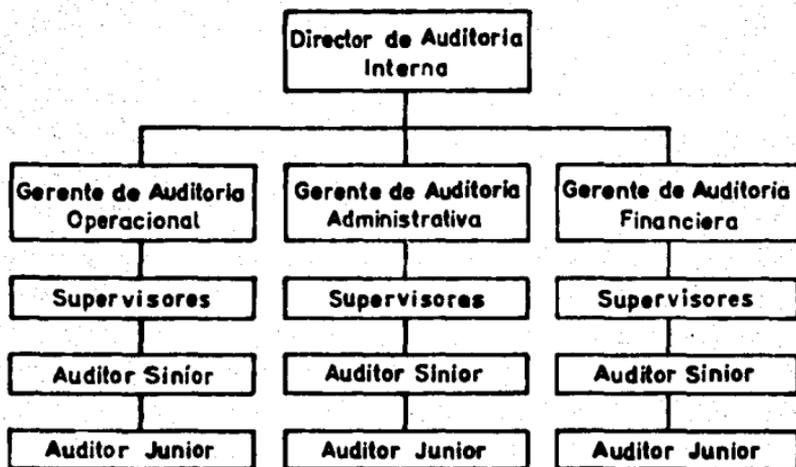
2.1. ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA (D.A.I.)  
Y SU UBICACION EN EL ORGANIGRAMA.

La Auditoría Interna muestra una evolución acentuada en la década de los 70's, esta evolución se relaciona tanto con su estructura operativa como a su ubicación en la organización de las entidades.

Dicha evolución se ha hecho presente, asimismo, por lo que se refiere a los términos con los que se identifica, de acuerdo con ello es posible encontrar que un D.A.I. se le conoce también de las siguientes formas:

- 1) Depto. de Control Operacional.
- 2) Depto. de Supervisión y Control de Operaciones.
- 3) Depto. de Análisis y Supervisión.

Por lo que antañe a su estructura operativa, en la actualidad el D.A.I. de una empresa económicamente desarrollada puede comprender los siguientes niveles:



Tratándose de empresas de giros especiales distintos a la Industria y el Comercio, esta estructura puede variar por tener una organización y un giro muy peculiar, en estos casos debe crearse Gerencias de Auditoría de acuerdo con grupos homogéneos de operaciones sujetos a supervisión.

Respecto a su ubicación en la estructura de la empresa, el D.A.I. muestra también, una evolución favorable: en sus inicios el auditor interno reportaba a Contraloría o al Gerente de Contabilidad (cuando este departamento sólo proporcionaba su opinión sobre la razonabilidad de la información financiera); a medida que sus servicios ganaban importancia y se diversificaban (empezando a examinar las políticas y procedimientos para realizar las operaciones) empezó a reportar a la Dirección General

con lo que su independencia y sus posibilidades de servicio integral se han fortalecido.

Existen algunas empresas que el D.A.I. reporta al Comisario con lo cual goza de una absoluta independencia para realizar sus funciones, pero si tomamos en consideración la poca importancia que se le confiere al Comisario, lo dejaremos como una solución demasiado idealista.

Otras entidades en su estructura organizacional, el D.A.I. reporta directamente en forma de staff y no de línea (lo mismo en el caso cuando es al Director General) al Consejo de Administración, lo cual tiene principalmente una ventaja, la de disfrutar de libertad en el desarrollo de su trabajo, pero cuenta con la desventaja que, regularmente el Consejo desconozca gran parte del problema de la Cía. por sólo tener contacto con ella, a través de los informes de las Gerencias y por los estados financieros que se presentan; pero la información es muy resumida para conocer los problemas a fondo.

El D.A.I. en la práctica profesional debe estar en función de staff, ya que no tiene mando directo sobre el Departamento que audita; ni sobre el personal, ya que únicamente están subordinados a él, además que el D.A.I. sólo puede sugerir cambios a realizar en base a los exámenes que realiza.

## 2.2. INFRAESTRUCTURA DE OPERACION DEL D.A.I.

Los servicios que el D.A.I. proporciona, puede ser de calidad profesional, sólo si se apoyan en una infraestructura integrada por los siguientes elementos.

Se forma con circulares de observancia obligatoria por el personal del D.A.I. incluyendo secretarias. El hecho de que estas circulares sean obligatorias, asegura una disciplina uniforme para el desarrollo cotidiano de labores.

Las circulares tradicionales de esta manual son:

- 1.- Horarios de entrada y salida del departamento.
- 2.- Uso de equipo e instalaciones del D.A.I. y otros departamentos.
- 3.- Normas para la concesión de permisos y horarios especiales.
- 4.- Normas para la seguridad e integridad del D.A.I.
- 5.- Descripción de funciones y actitudes para el personal secretarial.

Normas para la administración de gastos y costos.

Las actividades del D.A.I. generalmente provocan erogaciones por viajes, los cuales deben sujetarse a límites que permitan un control sobre su cuantía y en consecuencia, la administración eficaz de los gastos del D.A.I. y de su presupuesto autorizado.

Dichos límites deben precisarse en circulares de acatamiento obligatorio que incluyan las acciones que serán tomadas si el personal incurre en excesos.

Otros de los elementos que forman la infraestructura operacional, son:

- Instructivo para el control y manejo de archivos.

- Normas para el manejo de cédulas de auditoría.
- Normas para el manejo de la biblioteca.
- Normas para el control e información de tiempo trabajado
- Catálogo de marcas.
- Manual de procedimientos.
- Reglamento de disciplina.

### 2.3. PROCESO EN EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

Para la obtención de buenos resultados en los trabajos desarrollados por el Departamento de Auditoría Interna, debe realizarse una planeación, desarrollo, supervisión y control de todas sus actividades.

#### 2.3.1. PLANEACION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

La planeación es tan importante para la auditoría operacional como en cualquier otra actividad de las entidades.

En esta etapa se siguen los siguientes aspectos:

- a) Alcance de la auditoría - la formación de las Auditorías Operacionales depende de gran manera del tamaño de la empresa, del presupuesto que se le asigne al departamento, cantidad de personal y nivel de responsabilidad otorgado respecto a opiniones y conclusiones.

Según sea el tamaño de la entidad la Auditoría Operacional podrá ser sobre un todo o únicamente con alguna actividad específica.

Existen algunos criterios que sirven de guía para determinar el alcance de la Auditoría.

- 1) las auditorías deben evaluar el desempeño, no la capacidad individual.
  - 2) las auditorías de operaciones deben limitarse a exámenes donde puedan recogerse resultados suficientes, tangibles y objetivos, y donde se apliquen criterios.
  - 3) se limitarán a las áreas en las cuales las observaciones específicas puedan desarrollarse e informarse (según lo describe Roy A. Lindberg en su libro Operational Auditing).
- b) Duración de la Auditoría de Operaciones - El trabajo de auditoría debe determinarse en cada caso mediante un análisis cuidadoso de la actividad a desarrollar.

Los factores que afectan la duración de la Auditoría se pueden agrupar en:

- 1) Concepto de auditoría - el trabajo dependerá en duración si consiste en hallar y definir únicamente oportunidades importantes de mejorar o si deben informar minuciosamente de todas las oportunidades de mejorar.
- 2) Urgencia de trabajo - Dependerá de la necesidad de resultados de la operación a revisar. En estos casos un equipo de Auditores experimentados puede cubrir más terreno en menor unidad de tiempo que uno sin experiencia, y una Auditoría precedida por Auditorías anteriores tomará menos tiempo que una inicial.
- 3) Recursos disponibles - de acuerdo con estadísticas oficiales, se indica que las empresas se gastan aproximadamente el 0.2 por ciento del presupuesto de servicios para refinar y mantener la empresa en el componente de investigación de operaciones.

El dinero invertido en las Auditorías de Operaciones, conforme a la regla del 0.2 por ciento, se recupera fácilmente en ahorros y mejoras en la utilización de recursos.

- 4) Giro del negocio - la empresa que se dedica a la compra-venta de artículos tiene menos variedad de operaciones que una que realice la transformación de materiales.
- c) Reclutamiento del personal necesario - el Auditor de operaciones debe tener una universalidad de conocimientos y una amplia serie de habilidades y no solamente conocer los principios de contabilidad y técnicas de auditoría.

La capacidad para desarrollar el trabajo de Auditoría de Operaciones varía de acuerdo al individuo, pero siempre figuran cuatro características:

- 1) Conocimiento de los métodos de auditoría de operaciones.
- 2) Posesión de convicciones claras y unificadoras aplicadas a negocios y la administración, capacidad de independencia.
- 3) Aptitud para expresar sus observaciones.

En las grandes empresas de E.U.A. no se aceptan para este puesto Auditores Financieros con más de tres años de experiencia por la dificultad para adaptarse.

- d) Adiestramiento del Auditor - primeramente debe recibir instrucciones respecto a asuntos y aspiraciones de la empresa sin faltar los objetivos del departamento de auditoría. Una vez estudiado lo anterior, el auditor nuevo se le asigna un trabajo usual con una supervisión continua.

El adiestramiento, también comprende una rotación de asignaciones, lo cual es indispensable para desarrollar una perspectiva más amplia.

Para todas las empresas la capacitación de su personal es muy importante para incrementar la eficiencia y productividad en su trabajo, y los auditores no son la excepción, siendo los objetivos que se persiguen los siguientes:

- 1) Ponerse al día en los avances del ramo.
  - 2) Enterarse de los acontecimientos que afectan a la compañía.
- e) Asignación del personal - si el reclutamiento y adiestramiento del personal para Auditoría de Operaciones se realizó de una manera adecuada, entonces no habrá muchos problemas que surjan al hacer las asignaciones.

Los proyectos importantes necesitan gente con mayor experiencia y conocimientos prácticos de la operación evaluada. Cuando el área es nueva, antes de realizar la función sujeta a auditoría, se deberá documentar al respecto todo el personal que intervenga.

Además, en la planeación se fijan los objetivos que se persiguen y que se pretende lograr, para poder realizar con eficiencia al establecer los programas e indicar los objetivos, fines y políticas, considerando que estén debidamente definidos y delineados por cada función, y que se coordinen de una manera que coincida con el plan individual.

Al elaborar un plan de Auditoría Operacional, se debe con-

siderar el periodo a cumplir, así como los flujos de formas, organigramas, procedimientos operacionales, estudio del control interno, número de personas para cumplir determinado programa y revisarlo para ponerlo al día periódicamente, por lo que tales actualizaciones, precisan determinados mecanismos administrativos a fin de llevarse a cabo en forma eficiente.

### 2.3.2. DESARROLLO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

La naturaleza de la Auditoría Operacional debe estar vinculada y armonizada estrechamente con los objetivos primarios de la empresa, por lo tanto la filosofía de la auditoría, puede resumirse en los siguientes puntos:

- 1) Conocimiento y familiarización de las operaciones y problemas operativos de la empresa.
- 2) Análisis crítico y evaluación de los controles de la empresa, para asegurar su correcta adecuación dentro de las estructuras operacionales.
- 3) Recomendación y sugerencia de los métodos de control más eficientes para asegurar el logro de los objetivos de utilidad.

De lo escrito anteriormente, podemos deducir que el objetivo de la Auditoría Operacional es el de proveer a la Administración de una entidad, de información que le ayude en el mejor desempeño de las operaciones del negocio y para el logro de este objetivo deberá analizarse, evaluarse y recomendarse sobre aspectos relacionados con:

- Lo adecuado de la estructura de control de una fase ope-

racional.

- Control departamental de sus operaciones en relación con políticas generales de la empresa.
- Procedimientos establecidos.
- Relación con otros departamentos.
- Requerimientos financieros y contables.

Los esfuerzos de la Auditoría Operacional se enfocan hacia:

- 1) Obtención de mayores utilidades
- 2) Fortalecer el control sobre el uso de recursos de la empresa.
- 3) Colaborar en el logro del resto de los objetivos de la empresa.
- 4) Eficiencia (costo involucrado) con que se realiza una función.

El desarrollo de las Auditorías Operacionales depende mucho de la empresa donde se presta el servicio, la materia de la Auditoría, y el tamaño y composición del equipo de auditoría y el nivel de responsabilidad otorgado con respecto a sus opiniones y conclusiones.

Una auditoría operacional bien lograda requiere habilidad analítica, ingenio, razonamiento reflexivo y procedimientos sistemáticos.

Cada trabajo de Auditoría tiene las siguientes fases:

- 1) Definición y organización - el primer paso en una Auditoría Operacional consiste en determinar las áreas y el alcance de estudio.

- 2) Preparación - consiste en familiarizarse con los planes, políticas y la organización de la compañía relacionados con la unidad o área por revisar y enterarse, también, de la información pertinente de la entidad.
- 3) Encuesta inicial - El Auditor debe orientarse en el grupo donde va a trabajar mediante diálogos con las personas clave, 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, en esta etapa debe concentrarse en obtener lo más importante y fácilmente accesible, lo cual resultará suficiente para su análisis.
- 5) Análisis - una vez en posesión de los hechos más importantes y suficiente información adicional podrá justificar sus conclusiones, el auditor aplicará su análisis para decidir si los resultados indican verdaderas oportunidades para mejorar.
- 6) Informe - en esta etapa el Auditor elaborará un sumario escrito de resultados, definiendo los problemas observados en términos específicos y costo.
- 7) Justificación - es el último paso de 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 ejecutivo.

### 2.3.3. SUPERVISION DE LA AUDITORIA Y CONTROL DE TRABAJO.

La supervisión, aquí es donde se incluye los elementos y disposiciones, técnicas y profesionales que regulan las activi-

dades dentro del marco de actuación de la Auditoría Operacional.

El nivel de supervisión que se ejerza dependerá en gran parte de:

- a) La jerarquía dentro de la organización .
- b) El número de recursos humanos con que se cuenta para el desarrollo de las funciones encomendadas.
- c) La capacidad técnica y profesional de sus integrantes.
- d) La adecuada planeación y programación de sus actividades.

Normalmente las actividades del departamento de Auditoría Operacional deben planearse de manera semestral, ya que esto permitirá efectuar revisiones para determinar lo hecho, lo que no se hizo y porqué no se logró, ésto con el objeto de hacer los ajustes necesarios.

La supervisión debe incluir las siguientes características:

- 1) Instrucciones a los subordinados desde el principio hasta el final de la Auditoría.
- 2) Ver que los papeles de trabajo apoyen los hallazgos de Auditoría, conclusiones e informes.
- 3) Cerciorarse que los informes de Auditoría son precisos, objetivos, claros, concisos, constructivos y oportunos y determinar que los objetivos sean alcanzados.

El control de estas actividades puede llevarse a cabo por medio de formatos llamados "presupuestos de tiempo para trabajos de auditoría", el cual servirá para controlar, al fin de mes y de manera objetiva, las desviaciones habidas en la planeación.

ción y la manera en que se empleó su tiempo el personal de Auditoría y su justificación.

Un sistema de información y control basado en los siguientes elementos u otros parecidos, resultará de gran utilidad:

- 1) Descripciones de proyectos standar.
- 2) Tablero de proyectos.
- 3) Gráficas de actividad del empleado.
- 4) Informe sobre la evaluación de desempeño.
- 5) Informe de tiempo.
- 6) Resúmenes del empleo de la fuerza de trabajo.
- 7) Informes mensuales.

Las descripciones de proyectos standar, siempre con el mismo formato, contienen enunciados de lo que abarca la auditoría. Se entregan a la dirección de la unidad destinada a evaluación y a las personas con la autoridad de aprobarla. Una vez aprobado se convierte en guía para practicar la Auditoría.

El tablero de proyectos debe colocarse de manera que todos los auditados puedan ver rápidamente el estado de los proyectos actuales. Debe exhibir una clave numérica, donde se indica el número de trabajo, los días-hombre que intervienen y las fechas de programación, para lo cual nueve cifras suelen bastar. Es necesario que la Auditoría no deba durar más de sesenta días-hombre, de manera que con dos lugares se expresa so bradamente la duración de la Auditoría, los últimos cuatro lugares representan el mes y año. Un ejemplo es:

mes  
14 44 02 89  
auditoría no.                      año  
horas-hombre

Resulta de gran utilidad tener alguna gráfica de actividad de los empleados, para representar las asignaciones de cada miembro del cuerpo del personal, a fin de detectar rápidamente concentraciones excesivas en las áreas de auditoría.

A continuación se muestra un ejemplo sencillo de una gráfica de actividad de los empleados, aunque puede sufrir variaciones, por ejemplo, incluir el número de semanas dedicadas a cada asignación con cualquier estructura, las gráficas prestan muchos servicios, como ejemplo, el verificar que el desarrollo del Auditor sigue el curso fijado.



Es de vital importancia la supervisión del desempeño en la Auditoría de Operaciones, para ello debe prepararse un informe por escrito de cada auditor, ya sea al finalizar un proyecto importante o después de periodos de seis meses, además de describir

sus deberes y resultados, el informe debe calificar al Auditor en categorías específicas como cooperación, aceptación de responsabilidades, iniciativa, conocimientos, capacidad para cumplir puntualmente y ganar aceptación personal, las calificaciones sobresalientes o poco satisfactorias, deben ir acompañadas de comentarios.

El informe es de gran importancia para asignar el trabajo, evaluar necesidades de adiestramiento y desarrollo y decidir cuestiones de promoción y compensación.

Los informes de tiempo especiales para el personal ayuda a administrar las actividades de Auditoría Operacional. El tiempo que se puede registrar en la hoja correspondiente junto con las actividades principales, como el adiestramiento, preparación de una auditoría, redacción del informe final, etc.

La hoja de tiempo se presta a preparar sumarios del empleo de recursos humanos, cuyo análisis muestra a la administración cómo se emplea el tiempo del personal ejecutivo, y sirve también para estimar las auditorías futuras y para ajustar los recursos al formular los planes generales de trabajo, asimismo servirá para determinar las normas de auditoría y los presupuestos de costos.

Por último, se debe hacer un informe mensual de las actividades de la Auditoría, este debe comunicar a la dirección, a los miembros del personal ejecutivo y a individuos selectos, los resultados del personal de Auditoría, descubriendo los proyectos en proceso, los adelantos y los problemas actuales, así como sucesos significativos en las demás actividades y responsabilidades del Departamento de Auditoría.

En conclusión podemos asegurar que las funciones de Auditoría de operaciones como en cualquier otra actividad en los negocios no pueden tener más calidad que la de su propio personal.

### 3. INFLANTACION Y DESARROLLO DEL CONTROL INTERNO.

En toda entidad, por sencilla que sea, alguien debe controlar las herramientas y los materiales, que a su vez, deben de estar controlados para saber lo que hace cada quien, y quién debe a quien y cuánto.

En un principio es lógico suponer, que por ser estas operaciones sencillas, con simples reglas bastaba para controlar las operaciones y el personal mismo.

Conforme fue creciendo la complejidad de las operaciones y el número de personas que intervienen en éstas, fue necesaria una organización que al mismo tiempo al ir en desarrollo, se vio en la necesidad de utilizar procedimientos formales de control, y de asegurar que las labores de los empleados sean uniformes y consistentes.

El control en la auditoría moderna, es fundamentalmente indispensable, debido a que surgió gradualmente por la práctica de la misma, para examinar todas las transacciones de las entidades para lograr los objetivos.

Actualmente, con la creciente tecnología con respecto a los equipos de información, así como personas especializadas en Cibernética y Computación Electrónica, ha permitido diseñar sig temas de control para detención de errores.

A manera de introducción, daré algunas definiciones de control.

### 3.1 CONCEPTO DE CONTROL INTERNO.

El control indica la acción y efecto de controlar.

Controlar, es un verbo activo que significa examinar y censurar con autoridad suficiente, formando un juicio aprobado corrigiendo lo que no estuviera en forma o modo debido.

Según la metodología general, el control interno se lleva a cabo en la administración de una organización dada, asimismo cualquiera de los distintos medios para supervisar y dirigir la operación en general de una empresa. El boletín E-02 de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) lo define de la siguiente manera:

**Control Interno.-** Comprende un plan de organización y todos los métodos y procedimientos que, en forma coordinada, se adoptan en un negocio para la protección de los activos, la adaptación sobre la información financiera correcta y segura, la promoción de la eficiencia de operación, y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección.

**El Control Interno de una empresa.-** Consiste en un plan de organización, la asignación de las obligaciones y responsabilidades, la catalogación de los asientos y diseños de los informes, para alentar la corrección y la confiabilidad de la contabilidad y otros datos de las operaciones y de informes para promover y juzgar la eficiencia de las operaciones y todos los aspectos de las actividades de la compañía, comunicar a quien corresponda la política de la gerencia, impulsar y me-

dir el acatamiento de ellas (según John W. Cosh, Georgia State University).

### 3.2. CONDICIONES BASICAS PARA LA EXISTENCIA DEL CONTROL INTERNO.

a) Sistema: para el control de cualquier operación, es fundamental un plan sistemático que empiece de la partida doble, que es una necesidad básica para todas las entidades. Cuando una operación se define más explícitamente, será más fácil llevarla a cabo en forma confiable y controlada, lo ideal sería que toda persona que intervenga en una operación, debería saber exactamente lo que debe hacer en cualquier caso, incluso ante operaciones anormales no autorizadas. Sin sistema, el control es imposible, o en el mejor de los casos, infinitamente más difícil, y el peligro de descontrol es más grande.

En consecuencia, el sistema mismo probablemente es el control fundamental, y mientras más efectivo sea, mejor serán los controles alrededor de la operación.

b) Competencia e Integridad: los sistemas y otros procedimientos de control, serán inútiles si el personal asignado para ejercerlo no lo hace efectiva y constantemente, si no tiene capacidad ni el nivel de competencia y la suficiente integridad para que sea responsable de la actividad encomendada. Si no se reúnen estos atributos, la información que proporciona, no da la suficiente seguridad para la toma de decisiones.

La competencia e integridad de los individuos que forman una organización, se ven influenciados por muchos factores, entre estos mencionaremos los siguientes:

- 1.- La reputación de la organización y el local o ambiente físico.
- 2.- Sus políticas de selección, retención y entrenamiento de su personal.
- 3.- El grado de dificultad de las labores a desarrollar
- 4.- La claridad y cantidad de supervisión.
- 5.- El grado de sistematización.

c) Documentación: el registro de las operaciones o datos, cumple con muchos propósitos y objetivos institucionales; comunicación; análisis; contabilización y ayuda a prevenir errores en el procesamiento y registro, es básico para la comunicación. Algunos elementos documentales que son necesarios, en primer lugar, para el propósito de control, contribuye en segundo lugar a otros objetivos, como es, para identificar dicho documento y localizarlo cuando sea necesario para otros propósitos.

#### Características principales.

- a) Que exista una finalidad básica, de acuerdo a las necesidades y directrices de la propia autoridad, y que ejerza, con la capacidad suficiente, en el desempeño del ejercicio.

- b) Los propósitos que se persiguen deben tener relación con las metas fijadas, dentro de un plan general de acción que establece la organización.
- c) Las unidades de la organización deben tener cierta autoridad, delegación y limitación.
- d) La identificación de las actividades, deben llevarse a cabo, dentro de cada unidad de la propia organización.

### 3.3 ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO.

Son componentes estructurales, que son soporte, en el cual descansa. Son elementos que deben examinarse para fines tanto de evaluación del control interno, como para la auditoría operacional, debido a que son elementos condicionantes de productividad y eficiencia operativa.

La Comisión de Procedimientos del Instituto Mexicano de Contadores Públicos señala los siguientes elementos de control interno:

#### 3.3.1. ORGANIZACION.

Este aspecto está basado en la estructura básica para el desarrollo del control interno, agrupando cuatro elementos que señalan el establecimiento de políticas y delimitamientos de responsabilidades, las cuales son:

- 1.- Dirección - cuya finalidad es la de establecer los -

planes y objetivos asumiendo la responsabilidad, con apego a las políticas que prevalecen en la empresa.

- 2.- Coordinación - esta se realiza ajustando, en forma homogénea, la relación de funciones entre las secciones involucradas con el objeto de lograr cooperación necesaria y evitar conflictos por invasión de funciones.
- 3.- División de labores - implica aclarar la independencia de las operaciones realizadas para el control de registros entre los departamentos y el acceso a estos.
- 4.- Asignación de responsabilidades - señala la jerarquización del elemento humano en forma interna de la entidad, así como el deslindamiento de asignaciones señaladas a cada uno de los integrantes.

### 3.3.2. PROCEDIMIENTOS.

La existencia de un control interno no se demuestra sólo con una adecuada organización, también se requiere de sus principios que se apliquen en la práctica mediante procedimientos que garanticen la solidez de la organización. De estos se defina lo siguiente:

- 1.- Planeación y sistematización - la aplicación de manuales o instructivos para el personal que labora en una entidad, ratifica la forma más congruente de llevar a cabo, en forma general y uniforme, el conocimiento y cumplimiento de políticas de funciones de dirección.

- 2.- Registro y formas - el control interno requiere de procedimientos adecuados para el registro de sus activos, pasivos y gastos.
- 3.- Informe - Constituye un elemento importante en el control, ya que es una forma de vigilar más aún, cuando dichos informes son periódicos, estos pueden ser enfocados hacia capital de trabajo, origen y aplicación de recursos, variaciones financieras, etc.

### 3.3.3. PERSONAL.

El cumplimiento de los objetivos en los procedimientos de control interno, radica en la capacidad y calidad de su personal, lo cual atañe la necesidad de seleccionar y mantener actualizados, en forma constante, a los más aptos para su desarrollo dentro de la empresa, en esta área intervienen cuatro elementos:

- 1.- Entrenamiento - son programas de actualización para el mejor desempeño de sus actividades, con lo que reduce fallas y tiempo perdidos.
- 2.- Eficiencia - esta constituye, posteriormente del entrenamiento, un medio de apoyar la eficiencia en los métodos adoptados.
- 3.- Moralidad - este es un atributo personal, que indica la confianza en que se apoyan los directivos al observar el comportamiento individual de su personal.
- 4.- Retribución - El personal que desarrolla con eficiencia y eficacia sus actividades, aumenta su interés cuando es

bien retribuido, esto se refleja en su actitud por de sempañarse día a día con mayor calidad y esmero en sus actividades.

#### 3.3.4. SUPERVISION.

Esta se da en diversos niveles para vigilar en forma cons tante al personal, a efecto en que se desarrollen las actividades de acuerdo a los planes de la organización y del cumplimien to, a los de la empresa con otros elementos de control.

De lo anterior podemos concluir, que para que funcione de una manera eficiente, de acuerdo a las políticas establecidas, es necesario deslindar responsabilidades para actuar de forma que permita aclarar las deficiencias, al aplicar los procedimientos en la revisión llevada a cabo, para así poder emitir un informe eficiente, veraz y oportuno para una adecuada toma de decisiones.

#### 3.4. PROCESO DE CONTROL.

En toda entidad, sin importar la magnitud y complejidad de esta, siempre obedecerá un mismo proceso, lo que llega a - cambiar son los mecanismos o dispositivos operativos con que se lleva a cabo. En el libro de El Contador y la Auditoría Operacional de Fabián Martínez nos habla de cuáles son las ota pas del proceso y el tratamiento a cada una de ellas. Los cu les son las siguientes:

Fijación de la norma.

Para ejercerse eficientemente todo control, requiere una

base con la cual se hará comparación de lo que se realiza, a fin de llevar a cabo la evaluación, ya que nos señala los resultados que razonablemente se espera obtener como son las políticas, planes, objetivos, etc.

El Auditor debe comprobar que en todo control se identifi que planamente una norma o base lo suficientemente significativa como para poder evaluar la eficiencia de lo que realiza.

#### Medición de lo realizado.

El Auditor deberá revisar que los medios utilizados en la medición sean los adecuados, los cuales pueden partir des de una observación personal, hasta un equipo electrónico lo importante es que el medio utilizado informe al responsable del área que cubre el control sujeto a revisión.

#### Evaluación de resultados.

En esta fase se compara lo realizado con las normas establecidas, base de control, para tener en conocimiento cómo se han consumado las operaciones si se han cumplido conforme a lo planeado, si se revasaron o no se alcanzaron.

El Auditor debe comprobar mediante un examen de los resultados para saber el grado en que fueron realizados.

#### Corrección de desviaciones.

Tiene como finalidad corregir las desviaciones encontradas, si así hubiera ocurrido en la fase anterior. El auditor debe comprobar que realmente se hayan llevado a cabo

las correcciones que fueron necesarias y, más aún, que sirven para prevenir que no se incurra nuevamente en ellas.

### 3.5 EVALUACION DEL CONTROL INTERNO POR LA AUDITORIA OPERACIONAL.

En la realización de una Auditoría de estados financieros, con objeto de cumplir con las normas de ejecución del trabajo, realiza un examen, revisión y comprobación del control interno para determinar el grado de confianza que depositará en él y planear la extensión y oportunidad de sus pruebas.

La Auditoría Operacional incluye en sus intervenciones la evaluación constante del control interno, empleando en la realización de esta actividad las mismas técnicas de verificación y las normas para la revisión de las distintas operaciones llevadas a cabo.

Hoy, el control interno en su proyección abarca toda la empresa, no sólo en funciones contables y financieras, sino también en las administrativas y operacionales y por lo cual crea eficiencia.

El control interno se entiende mejor conociendo sus objetivos, los cuales son:

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

De acuerdo con el boletín no. 1 de Auditoría Operacional

ésta se basa en el 3er. objetivo del control interno. Lo anterior no requiere decir que no se guarde relación con los otros tres.

Si hablamos de la protección de los activos del negocio, no solamente se pensará en su protección física, sino que se hará en función de su eficiencia operativa.

En el caso de adhesión a las políticas proscritas por la dirección, no solamente se dará una cuenta que éstas se cumplan, si no que se determinarán que sean las más eficaces.

En relación a la obtención de información financiera, se evaluarán los medios de que se dispone para obtenerla y su suceptibilidad para mejorarlas.

En la evaluación del control interno se estudia por la auditoría operacional, las gráficas de organización con el fin de captar la existencia de actividades encaminadas al logro de los objetivos y comprobar la asignación de personal idóneo en los puestos.

! La evaluación se extiende a los diagramas de flujo. Estos indican el camino a seguir en la realización de las operaciones, lo cual permite al Auditor formarse conciencia de la forma en que se desplazan.

Es muy importante la comparación con guías de objetivos que manifiesten un fin.

Los métodos establecidos para el estudio y evaluación por la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Institu

to Mexicano de Contadores Públicos son:

#### Descriptivos.

Consiste en relatar o describir detalladamente las diferentes actividades que desempeñan los funcionarios y empleados dentro de cada área funcional o departamento, así como los registros de contabilidad que forman parte del sistema.

En otras palabras, es una descripción de las operaciones que intervienen dentro del sistema, desde el momento en que se origina dicha operación en un departamento determinado, el empleado o los empleados que intervienen en ella, así como la relación que dicha operación pueda tener con otras dentro del sistema, para efectos de revisión o conciliación de partidas de un departamento con otro.

#### Gráfico.

Es aquel que señala, por medio de cuadros y gráficas, la organización y el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares relacionados con las medidas de control para la ejecución de las operaciones, así como la secuencia de las mismas y las formas administrativas contables que se utilizan para controlar las transacciones.

#### Cuestionarios.

Consiste en el uso de cuestionarios predeterminados, planteados a base de preguntas respecto a cómo se efectúa el control y supervisión de las operaciones, básicamente en

cuanto a su secuencia y el personal que la desarrolla.

La evaluación del Control Interno, proporciona al Auditor Operacional, una base para elaborar sus programas de trabajo, seleccionar al personal indicado y, a caso, cuando sea necesario asesorarse por especialistas para su conveniencia en asuntos que desconoce.

El Auditor debe tener presente, que la Auditoría Operacional es el examen al flujo de transacciones llevadas a cabo en una o varias áreas funcionales, por lo siguiente, por uno o varios sistemas implementados para el control y procesamiento de operaciones.

### 3.6 CONTROL INTERNO POR CICLOS DE TRANSACCIONES.

Para establecer una relación más clara entre el estudio del control interno y las pruebas de Auditoría, es necesario que las transacciones que se realizan en una empresa se agrupen en ciclos, para definir objetivos específicos de Control Interno por cada ciclo.

Sin embargo, la información que proviene de los sistemas que integran un ciclo de transacciones no es siempre de carácter contable o financiero. Otros datos esenciales resultan de los procedimientos y sistemas que forman los ciclos de transacciones.

Si tomamos como ejemplo una empresa, su área de compras, encontramos información no financiera como:

Procedimientos para establecer contacto con el proveedor

y fijar las condiciones de calidad deseadas del artículo comprado, cerciorarse que los artículos satisfagan los requerimientos de cantidad, peso o volumen establecido en los pedidos, y que las características físicas de los artículos sean las esperadas por quienes la venderán o consumirán.

Ahora bien, los ciclos de operación son los siguientes:

**Financiero o Tesorería**

compras

Egresos

nómina

**Producción**

**Ingresos**

**Información**

### 3.6.1. CICLO DE TESORERÍA.

Incluye aquellas funciones que tratan sobre la estructura y rendimiento de capital. Sus funciones se inician con el reconocimiento de las necesidades de efectivo, continúan con la distribución del efectivo disponible a las operaciones productivas y otros usos y se terminan con la devolución del efectivo a los inversionistas y a los acreedores.

Funciones	Formas y documentos
Relaciones con soc. <u>financieras</u> y de <u>crédito</u> .	Certificados provisionales de acciones.
Relaciones con accionistas Administración de efectivo e inversiones.	Acciones emitidas. Obligaciones, bonos y papel comercial.
Acumulación, cobro y pago de intereses y dividendos.	Acciones, bonos y otros instrumentos adquiridos como <u>inversiones</u> .
Custodia física del efectivo y valores.	Títulos de crédito como cheques pagaré, cartas de crédito, etc.
Administración de monedas <u>ex</u> tranjeras, incluyendo riesgos cambiarios.	Contratos de cambio de moneda extranjera para entrega futura. Pólizas de seguro.

Dentro del ciclo de Tesorería podemos distinguir los siguientes enlaces normales con otros ciclos.

- Desembolso de efectivo con el ciclo de compras.
- Ingresos de efectivo con el ciclo de ingresos.
- Conciliaciones de efectivo o valores con los ciclos de compras e ingresos.
- Beneficios al personal como bonos o prestaciones adicionales con el ciclo de nóminas.

### 3.6.2. CICLO DE INGRESOS.

Incluye todas aquellas funciones que se necesitan llevar a cabo para cambiar por efectivo, con los clientes, sus productos o servicios. Estas funciones agrupan dentro de sí la toma

de pedidos de los clientes, el embarque de los productos terminados, el uso por los clientes de los servicios que presta la empresa, mantener y cobrar las cuentas por adeudos, cobros en efectivo y determinación de costo de venta de los productos.

Para dicho efecto los principios de contabilidad generalmente aceptados, indican que los ingresos se obtienen de tres actividades principales que son:

- a) Por la venta de productos.
- b) Proporcionando servicios y permitir a terceros que utilicen los recursos de la empresa, lo cual resulta en intereses o regalías.
- c) La disposición de otros recursos distintos de los productos mismos, ejemplo: propiedad, planta y equipo o inversiones en otras entidades.

Las funciones, formas y documentos importantes del ciclo, que en forma general se utilizan, son los siguientes:

## FUNCIONES

Otorgamiento de crédito  
 Toma de pedidos  
 Entrega o embarque de mercancías y/o servicios  
 Facturación  
 Comisión a vendedores  
 Cuentas por cobrar  
 Cobranza  
 Ingreso de efectivo  
 Ajuste a la facturación, notas, crédito, cargo.

## FORMAS Y DOCUMENTOS

Pedido del cliente  
 Ordenes de venta y embarque  
 Conocimiento del embarque  
 Factura de ventas  
 Relación de ventas  
 Aviso de remesa de embarque  
 Cartas, notas de cargo por intereses, etc.  
 Formas especiales para ajuste a cuenta de clientes.

Otros ciclos que tienen relación directa con el de ingresos son:

Ingresos de caja que se enlazan con el ciclo de tesorería.  
 Embarques de productos que se enlazan con el ciclo de producción.

Concentración de actividades (pólizas de registro contable) que se enlazan con el ciclo de información.

## 3.6.3. CICLO DE PRODUCCION.

Los recursos adquiridos por una entidad, requieren de diversas funciones para efectuar sus operaciones, tales como, al macenamiento, transformación, ensamble o utilización en otras formas.

Los recursos de que se vale para llevar a cabo su estudio, son los inventarios, propiedades y equipo depreciables, recursos naturales existentes, seguros pagados por adelantado y otros activos no monetarios que se tienen para usarse en el negocio.

Las funciones, formas y documentos importantes para este ciclo son los siguientes:

#### FUNCIONES

Contabilidad de costos  
Control de fabricación  
Administración de inventarios  
Contabilidad de inmuebles, maquinaria y equipo.

#### FORMAS Y DOCUMENTOS

Ordenes de producción  
Requisiciones de materiales  
Tarjetas de tiempo  
Informe de producción  
Informe de desperdicios  
Hojas de trabajo de aplicación de gastos de fabricación  
Hoja de costos.

Sus enlaces normales con otros ciclos son:

- a) Recepción de bienes, mercancías y servicios con el ciclo de compras.
- b) Embarque de productos con el ciclo de ingresos.
- c) Resumen de actividades (asientos diarios) con el ciclo de informe financiero.
- d) Recepción de servicios indirectos, con el ciclo de compras.

### 3.6.4. CICLO DE EGRESOS.

Como las funciones de compra son diferentes a las relacionadas con nómina, se tratarán de una manera separada.

#### Ciclo de compras.

Este ciclo determina las funciones requeridas para efectuar las operaciones relacionadas con la adquisición de inventarios, activos fijos, servicios externos y suministros, así como las cuentas por pagar y los pasivos acumulados derivados de su adquisición.

De acuerdo con las normas de auditoría, generalmente aceptadas, las obligaciones de bienes o servicios, cobros anticipados a cuenta de facturas, venta, obligaciones contractuales o impositivas, préstamos de instituciones de crédito, de particulares, etc. representan para la entidad el rubro de pasivos, de los cuales pueden citarse los siguientes:

- a) Los que se encuentran definidos, en cuanto a beneficiarios y monto que dan lugar a cuentas y documentos por pagar (acreedores, proveedores, préstamos bancarios, etc.)
- b) Los que se estiman o calculan y que se conocen comúnmente, como pasivos acumulados (prestaciones acumuladas de personal, publicidad, algunos impuestos, jubilaciones, etc.)

Las funciones, formas y documentos importantes de este ciclo son los siguientes:

## FUNCIONES

## FORMAS Y DOCUMENTOS

Selección de proveedores

Requisición de compra

Solicitud de compra

Ordenes de compra

Funciones específicas

Documentos de recepción de mercancías

Recepción de mercancías

cancías

Control de calidad de la compra

Notas de cargo y crédito

Registro y control

Solicitudes de cheques

Pago de efectivo.

Recibo de servicios

Poliza cheque

Este ciclo de transacciones se enlaza con los siguientes:

- a) Desembolso de efectivo con el ciclo de tesorería.
- b) Recepción de bienes se enlaza con el ciclo de producción.
- c) Resumen de actividades (pólizas y registros contables que se enlazan con el ciclo de informe financiero).

## Ciclo de nóminas.

Este ciclo incluye todas las funciones que se requiere para la contratación, pago e informe sobre la utilización de los servicios del personal, como por ejemplo:

La mano de obra directa, indirecta, ejecutiva, administrativa, etc., las funciones que tienen que llevar a cabo son:

- a) Contratación y utilización de mano de obra.
- b) El pago de la mano de obra.

- c) Clasificar, resumir e informar lo que se utilizó y pago de mano de obra.

Dado que existen diferencias respecto del tiempo entre la recepción de servicios y el pago del personal, se incluyen como parte del ciclo las cuentas por pagar.

Las funciones, formas y documentos importantes para este ciclo son los siguientes:

FUNCIONES	FORMAS Y DOCUMENTOS
Reclutamiento y selección del personal	Solicitud de empleo
Contratación del mismo	Contratos de trabajo
Llevar relaciones laborales	Informes de tiempo
Preparar informes de asistencia.	Tarjetas de reloj
Registro, información y control de nómina.	Autorización de pagos especiales
Desembolso de efectivo.	Recibos de pagos
	Cheques.

De acuerdo con la información anterior, los enlaces normales con otros ciclos son:

- a) Desembolso de efectivo que se enlaza con el ciclo de tesorería.
- b) Recepción de servicios de mano de obra que se enlaza con el ciclo de producción.

- c) Resumen de actividades (pólizas de registro contable) que se enlaza con el ciclo de información.

### 3.6.5. CICLO DE INFORMACION.

Comprende los sistemas de contabilidad general, el sistema de contabilidad de costos y los procedimientos para estructurar la información que contienen los estados financieros.

Las funciones, formas y documentos más importantes de este ciclo son:

FUNCIONES	FORMAS Y DOCUMENTOS
Llevar conforme al CFF y su reglamento del ISR	Pólizas, ingreso, egreso y diario.
Expedir comprobantes por las actividades que realicen y conservar una copia.	Libros: diario mayor actas
Llevar en el registro de de apreciación inmediata sus características y comprobantes	acciones adquiridas inversiones y deducciones correspondientes.
Realizar el registro de acciones o certificados de aportación patrimonial adquiridos por el contribuyente.	Registros de inventarios y balances.
Formular el estado de posición financiera y levantar inventario físico a la fecha de terminación del ejercicio.	Libro de utilidades del ejercicio y de operaciones en moneda extranjera. Libro de registros especiales Declaraciones de impuestos

## FUNCIONES

## FORMAS Y DOCUMENTOS

Prestar declaración que determine el resultado fiscal del ejercicio y monto ITU a repartir.

Presentar declaraciones mensuales correspondientes.

Realizar declaraciones de clientes y proveedores.

Llevar un sistema de evaluación de inventarios.

Sistema para registro de mercancías.

Llevar a cabo los registros especiales cuando sea necesario.

Realizar cuentas de orden para registrar las operaciones que así lo requieran.

Requerimientos

Comprobantes de gastos

Vales de caja

Facturas

Notas de crédito

Declaraciones de clientes y proveedores.

Acta notarial para los asuntos que así lo requieran.

Catálogo de cuentas.

Dentro del ciclo de informe financiero podemos distinguir el siguiente enlace normal:

Resúmenes de actividades (asientos diarios, ingresos y egresos) con los ciclos de ingresos, egresos y producción y tesorería.

### 3.7 METODOLOGIA Y PROCEDIMIENTOS.

a) Identificación de funciones: cada ciclo de transacciones se compone de una o varias funciones para reconocer

autorizar, procesar, clasificar, controlar, verificar o informar la relación que cada empresa y cada ciclo de transacciones guardan, sin embargo las funciones aplicables pueden variar en cada caso.

- b) Identificación de objetivos de control interno de ciclos. Este paso requiere que una vez identificada y de terminadas las funciones de cada ciclo de transacciones de la empresa, se deben identificar los objetivos de control interno por cada función.
- c) La documentación de los procesos de cada función: la documentación se elabora a través de las gráficas de flujo de transacciones, memoranda, descriptivo o de cuestionarios, por el hecho de prepararla, no se intenta demostrar en la misma cómo se controla el procesamiento de transacciones, sino cómo éstas influyen y se procesan a través del sistema, la información que se incluye dependerá del grado de profundidad a que de se llegar el auditor.
- d) Obtención de la información. La información se ha de obtener a través de los métodos antes mencionados.

La colaboración por parte de la empresa en la elaboración de las gráficas, memoranda y los cuestionarios, reducirá esfuerzos y alentará a atención de la gerencia en la importancia de los controles internos, dicha ayuda siempre deberá ser revisada cuidadosamente por el auditor.

Será muy importante que el auditor conozca como influye una operación desde su inicio, hasta su inclusión en los estados financieros, por lo que deberá saber:

#### 1.- Cómo se conoce

- 2.- Cómo se acepta una transacción
- 3.- Cómo se procesa
- 4.- Cómo se informa
- 5.- Cómo se relaciona con las fuentes de datos y los enlaces con otros ciclos de transacciones.

Definir el flujo de transacciones para poder clasificarlas adecuadamente es difícil, en algunos casos las transacciones relativas pueden pasar a través de ciertos departamentos y retenerse en determinados momentos en archivos pendientes. Asimismo, es posible que el personal de un departamento de la empresa desconozca qué pasa antes o después de que ejecuta sus funciones, o bien, sea difícil localizar a alguien que tenga una perspectiva global de los pasos del procesamiento.

En cualquier caso, será necesario que el auditor observe y entreviste al personal que supervisa o ejecuta una o más funciones. Para lo cual es indispensable que él mismo desarrolle buenas técnicas de entrevista y observaciones para obtener información de cómo se logra los objetivos manifestados y en forma especial, en que las técnicas que se emplean para prevenir o detectar errores y evitar la inserción de transacciones no autorizadas en el flujo de operaciones, ejemplo: transacciones equivocadas, inexistentes, pérdidas o duplicadas, cambios a los programas o procedimientos, evasión de requisitos de autorización errores entre un sistema y otro o de cada función a otra, qué certeza hay de que los datos rechazados por el nuevo proceso de depurar, entren de nuevo al sistema, etc. Tales preguntas son meras observaciones, relativas a los problemas que surgen al llevar a cabo la revisión del control interno de un ciclo de transacciones, así como de todos aquellos asuntos que deberá tomar en cuenta para hacer una selección de las técnicas de

control interno más importante que está utilizando la empresa.

e) Identificación de las técnicas de control interno.

Las técnicas de control interno, son el conjunto de actividades que se emplean para prevenir y corregir errores o irregularidades, que pudieran ocurrir al procesar y registrar transacciones, las técnicas deberán agruparse por objetivos y cada técnica debe identificarse a una en específico.

f) Evaluación del control interno.

La identificación de las técnicas de control por parte del auditor, sirven de enlace para que éste haga referencia documentando los juicios subjetivos de que los objetivos son cumplidos en forma parcial, total, o no se cumplen.

La evaluación del control interno se logrará mediante:

- 1.- La identificación específica de aquellos objetivos de control del ciclo que se lograran satisfactoriamente, y de aquellas técnicas de control en las que el auditor pueda confiar.
- 2.- La identificación específica de los objetivos de control del ciclo, que no se logran o se realizan, parcialmente describiendo los riesgos de logro incompleto o nulo.

En base al resultado obtenido conforme a lo anterior, el Auditor le dará la oportunidad y extensión a sus pruebas que considere necesario en las circunstancias.

#### 4. METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

Tomando en consideración que el objetivo de la AO es incrementar la eficiencia en la operación, para llevarla a cabo se ha de necesario el apoyo decidido de los altos niveles de la dirección, y por otro parte, técnica e imaginación del profesional al llevar a cabo su trabajo.

Por lo anterior, se presentan en forma general las directrices en la ejecución del trabajo que se sugiere (no son normativas) en el boletín no. 2 de la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

**Familiarización** - ésta permite conocer la estructura, organización, objetivos, políticas y procedimientos de la empresa en términos generales.

**Visita a las instalaciones** - tiene por objeto observar directamente cómo se efectúan las operaciones y detectar posibles problemas en los controles operacionales o en realización de op.

**Análisis financiero** - su objetivo, conocer la marcha de la empresa, su situación actual, lo cual ayuda a descubrir problemas operacionales.

**Análisis de información operativa** - consiste en el estudio de datos de operación internos, tales como: estadísticas de producción, rotación de personal, estadísticas de venta por artículos, zonas o responsabilidades.

**Entrevistas** - deben realizarse con los funcionarios responsables de la ejecución de operaciones objeto del examen.

**Examen de documentación** - verificar la información obtenida en etapas anteriores.

**Selección de operaciones a examinar** - éstas deben seleccionarse en función a la característica de cada operación procurando aquellas que ofrezcan mayores posibilidades de mejora.

**Ejecución** - requiere de uso de cuestionarios, programas de trabajo, manuales de procedimientos, cuadros y otros papeles de trabajo. Parte importante es la elaboración de fluxogramas, que son instrumentos muy útiles para detectar deficiencias en los controles operacionales.

**Resumen de problemas detectados.**- consiste en la recapitulación de los principales hallazgos que indique una deficiencia en los controles operacionales o representen oportunidades de disminuir costos o aumentar eficiencia.

**Discusión previa de los problemas** - con ello se logra aprovechar la experiencia del personal de la empresa y evitar errores de apreciación o interpretación.

**Diagnóstico** - es el informe del trabajo realizado; debe enfocarse a mostrar objetivamente los problemas detectados y dar sugerencias para corregirlos.

Cabe mencionar que la Comisión de AO ha emitido otros boletines orientados a una operación en particular como son:

- a) Compras
- b) Ventas

- c) Cobranzas
- d) Proceso electrónico de datos.
- e) Otorgamiento de crédito.
- f) Administración de recursos humanos
- g) Administración de inventarios.

A continuación desarrollaremos la metodología de la AO que si bien no es igual a la mostrada en el boletín no. 2 sí cubre todos los puntos que se recomiendan llevar a cabo.

Sus etapas de la metodología son:

- a) Levantamiento de información.
- b) Elaboración de cédulas de auditoría
- c) Verificación de sistemas en vigor.
- d) Evaluación de sistemas en vigor.
- e) Diagnóstico o informe
- f) Vigilancia o seguimiento.

#### 4.1. LEVANTAMIENTO DE INFORMACION.

En la etapa inicial de la Metodología de la AO, el Auditor deberá documentarse y analizar la información relativa a compras tanto de carácter interno como externo, así como conocer profundamente los sistemas, objetivos, políticas, organización, ubicación de compras en el flujo de transacciones a fin de contestarse a sí mismo preguntas tales como: qué hacer, porqué se hace, a dónde y cómo.

Ahora bien, esta etapa se basa en las siguientes técnicas:

- a) Entrevista - al efectuar una entrevista es necesario

saber de antemano qué clase de información se desea obtener, y para ello formular preguntas concretas. Cualquier inquisición, búsqueda, prueba o examen, requiere de una cierta dosis de preparación anticipada a efecto de evitar posibles pérdidas de esfuerzo y tiempo. Para asegurar la información que se pretende, hay que cuidar de entrevistar al personal adecuado. El Auditor decidirá qué personas son las que conocen la información pretendida y a quienes recurrir para mayores detalles.

La entrevista se realizará de un modo informal utilizando el canal o autoridad apropiada, solicitando anticipadamente el permiso del supervisor o jefe de departamento. Es de suma importancia emplear en todo momento el tacto y diplomacia.

En base a lo anterior, el Auditor elaborará cuestionarios y guías de entrevistas que permitan conocer cómo se realiza la operación de compras, para entrevistar a los responsables de la ejecución de actividad y verificar la aplicación de las políticas en esta área. Estas entrevistas deberán hacerse tanto con las personas que deciden las políticas de compras como las que lo ejecutan, así como con las que tienen a su cargo actividades relacionadas con el acto, tales como la de producción, ventas, almacén, control de calidad y tesorería. En algunos casos es conveniente realizar encuestas o entrevistas con proveedores.

Durante el desempeño de su trabajo y no sólo durante las entrevistas, el Auditor deberá tener presente ciertas reglas de cortesía que a continuación se presentan:

a) Nunca critique o condene

- b) Dé su honesta y sincera apreciación.
- c) Despierte en los demás un deseo vehemente.
- d) Sonría.
- e) Llame a los demás por su nombre.
- f) Sea un buen escuchador.
- g) Hable de lo que le interesa a los demás.
- h) Haga que los demás se sientan importantes.

Estas reglas son simples pero son un medio para influir y ganarse la confianza de quienes son los proveedores de datos.

En el desarrollo de las entrevistas el auditor debe obtener los diversos registros, formas, archivos relativos a compras, proveedores, requisiciones, estadísticas y análisis de casos significativos. De cada uno de los formularios deberá averiguar nombre objeto del formulario; departamento que lo prepara; bases para su elaboración y personas que lo autorizan y revisan, así como números de ejemplares.

#### Observaciones de Campo

Tiene como objeto observar directamente las operaciones e identificar síntomas de los problemas:

- Planear entrevistas, para obtener información sobre la ejecución práctica de las políticas y procedimientos.
- Desarrollar cuestionarios, técnicas y encuestas y la oportunidad de la entrevista la cual se realizara a ejecutivos y personal de línea.

#### 4.1.1. CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS

Para poder realizar cualquier trabajo se requiere de una serie de conocimientos específicos que sean aplicables al caso. La Auditoría Operacional no es la excepción y el auditor deberá documentarse antes de iniciar actividades; para una mayor comprensión y calidad de su labor a desarrollar. A continuación se describen los conocimientos básicos para desarrollar una Auditoría Operacional en Compras.

La función de comprar es susceptible de dividirse en varias formas, dependiendo naturalmente de la categoría y magnitud de la empresa. Pueden existir adquisiciones a proveedores foraneos y compras locales, o también, compras de materias primas, refacciones y abastecimientos de servicios necesarios en la negociación y adquisición de arts. de oficina, asimismo, en el caso de un negocio de tipo comercial, la actividad primordial estará concentrada en la adquisición de la mercancía para su venta, quedando las demás en un plano secundario. De cualquier modo es conveniente que todas las compras, o cuando menos la mayor parte, se efectúen a través de un sólo departamento siguiendo un mismo sistema. Además debe ejercerse en todas las etapas del proceso un control efectivo y eliminar, hasta donde sea posible, las pérdidas causadas por ineficiencias.

El ciclo de adquisiciones se inicia con una necesidad de comprar materiales o equipo según lo determinen los requisitos de operación; continúa con la expedición de las órdenes de compra, el recibo de material o equipo ordenado y concluye con la conversión del efectivo en un costo de inventario, o gasto, o un activo requerido.

Para examinar este ciclo de datos, el auditor debe de entender perfectamente el proceso de adquisición y su resultado de datos primario. En seguida debe evaluar lo adecuado de la información generada por el proceso, tanto en lo que respecta a su confiabilidad, como a su pertinencia con el proceso de toma de decisiones. Al hacerlo debe, ciertamente, revisar los resultados del sistema, incluyendo archivos de inventarios, expedientes sobre historia de vendedores, de compras abiertas y de cuentas por pagar.

Para entender la función de compras, normalmente el ciclo se inicia con Requisiciones de los departamentos, con el de control de producción por el material que necesita y otras del personal de la Administración de Operaciones para artículos de mantenimiento y enseres. Tales requisitos pueden también provenir de empleados de inventarios cuyas responsabilidades incluyen la vigilancia de niveles corrientes de inventarios de enseres y artículos de mantenimiento contra un punto fijo para la colocación de nuevos pedidos o posiblemente una cantidad mínima fija.

En vez de requerir la preparación de una requisición detallada para cada uno de los enseres y artículos que se necesita, muchas compañías utilizan una forma de requisición "viajera" (documento - que registra diversas fuentes de suministro, especificaciones exactas del material, datos históricos sobre precios, historia anterior y actual de nuevos pedidos, información acerca de los proveedores. etc.). El valor de una forma viajera de requisición para la colocación de nuevos pedidos por enseres y arts. es que, sustancialmente toda la información necesaria, incluyendo las especificaciones, ya aparecen en las requisiciones. Después de que el departamento de compras llena los requisitos de la forma, se envía de nuevo al que envió la requisición para que la vuelva a usar en el futuro.

Determinación de la cantidad - quienes preparan las requisiciones deben determinar la cantidad de cada renglón de material que debe ordenarse. Tal determinación ha sido tema de considerable atención a últimas fechas, ya ha conducido a la creación del concepto de administración científica de inventarios. Después de estudiar la adquisición de los tiempos (compra-proceso de la orden) deben formularse las cantidades económicas de orden (CEO).

En teoría el CEO debe ser exactamente aquella cantidad que evite una situación de agotamiento de existencias y por ende la interrupción de la actividad de la entidad, pero que a su vez impida la acumulación de niveles innecesarios de inventarios, hasta alcanzar una posición de existencias en exeso, lo que trae como consecuencia el mantener ocioso recursos de la Compañía y reducir la recuperación sobre la inversión e incrementar los costos de mantenimiento de los inventarios.

La compra de la cantidad económica de orden representa, pues, un buen equilibrio entre los ahorros en costo de adquisición que se logran por la compra de una cantidad razonable. Así, de acuerdo con los modernos conceptos de administración de inventarios, las Compañías deben ordenar a los proveedores aquellos materiales productivos (y significativas cantidades de mantenimiento), en cantidades económicas de orden según lo determinen el volumen de operaciones presupuestadas, y los niveles de inventarios que se calculan necesitar para satisfacer el pronóstico de ventas.

Un resultado del sistema de adquisiciones, debe ser el fichero maestro de inventarios, que contiene información respecto a cada renglón que integran el almacén. En muchas compañías los registros de inventarios se mantienen en ficheros legibles por computadora, como cintas o discos magnéticos. Esta integración suministra

datos útiles para que el auditor puede evaluar renglones obsoletos y de poco movimiento, así como los procedimientos que sigue la Entidad para determinar qué inventario se debe tener en existencia dentro del almacén.

Requisición de compra - la determinación de las necesidades de la empresa puede estar basada de distintas maneras, según la naturaleza y magnitud del negocio. En ocasiones las necesidades de material se fijan de acuerdo con el programa de producción o el presupuesto de ventas, otras, de conformidad con los requerimientos de almacén, cuando sus existencias alcanzan o están próximas a los mínimos y también basados en análisis especiales efectuados u otros procedimientos.

Es conveniente que cuando se necesiten los materiales se debe formular una requisición de compra prenumerada progresivamente y hecha por duplicado. En ella se expresa la cantidad, clase y calidad de los artículos requeridos y en ocasiones su costo aproximado.

El Departamento de Compras debe ser un departamento bien ordenado en el que se tengan archivos de requisiciones y órdenes de compra, así como de proveedores y de artículos con todos los datos necesarios como son: direcciones, precios, cotizaciones, condiciones de venta y de entrega y en general toda información necesaria.

Los expedientes podrán ordenarse por proveedores o por artículo, aún mejor, contar con ambos archivos, de modo que el jefe de compras o cualquier funcionario o auditor puede encontrar con facilidad los informes que se le soliciten. Siempre es recomendable adoptar como sistema la cotización de precios de distintos -

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

proveedores, aunque a veces hagan algunas excepciones a este procedimiento. El método ideal que debe seguirse - si bien en la práctica no es fácil aplicar - consiste en la intervención de tres personas en las cotizaciones: una encargada de solicitarlas, otra más que los reciba y las relacione y por último una que formule la orden de compra o pedido.

Es conveniente que las cotizaciones se obtengan de cada orden de compra en particular y, si los artículos se compran a intervalos regulares, pueden convenirse con los proveedores el envío periódico de sus listas de precios. Estos documentos deben archivarse en forma adecuada para ser localizados cuando se requieren.

A veces conviene vaciar los datos recibidos en alguna forma especial que sume las distintas fuentes y precios cotizados, cabe hacer notar que no siempre es necesario hacer la cotización más baja en los pedidos, otros puntos tales como: calidad, prontitud en la entrega y otros más pueden intervenir en la selección.

En todo caso deben anotarse en la relación de cotizaciones, o en otros casos, sobre el mismo documento las razones para seleccionar al proveedor, así como la firma del encargado de compras.

Las actividades de los empleados del departamento de compras están expuestas a favoritismos basadas en amistad o parentesco y también a confabulaciones que puedan llegar al extremo del fraude deliberado.

Esta posibilidad requiere, en primer lugar, la selección cuidadosa de empleados que reúnan las cualidades necesarias y, sobre todo, la vigilancia estricta y metódica de las labores de este -

departamento.

La orden de compra o pedido debe hacerse en alguna forma impresa numerada consecutivamente y con el número de copias requeridas. Se tendrá cuidado en detallar en manera en que no se preste lugar a dudas la cantidad, clase y calidad de materiales que se solicita, así como otras estipulaciones y condiciones que garanticen en todo tiempo los intereses de la empresa.

El original de la empresa firmada por el jefe de compras, se envía al proveedor, una copia sin precios al departamento de recepción o al almacén según sea el caso y el triplicado queda en el departamento de compras, al cual se lo anexa la requisición que le dio origen. Si se hace necesario podrán formularse copias extras para Contabilidad u otras secciones interesadas.

La responsabilidad del Departamento de Compras incluye también la comprobación que los artículos solicitados se han embarcado a tiempo y conforme a condiciones estipuladas.

Si no existe un departamento destinado a la solución de los problemas de tráfico, esta función corresponde al jefe de compras quien a través de los métodos de control implantados debe atender esta fase vital de las operaciones.

Otro aspecto muy significativo del ciclo de compras es la selección del proveedor. El conocimiento que se tenga sobre la confiabilidad del vendedor de un material para llenar las especificaciones de la orden, lo cual es un resultado de información importante que requieren la mayor parte de las Compañías.

Los requisitos de confiabilidad de calidad son vitales y

los materiales que llegan procedentes de los vendedores deben inspeccionarse inmediatamente por el departamento de almacén, a fin de asegurarse que se cumplen con las tolerancias de calidad.

Los resultados de tal inspección deben registrarse formalmente en los informes de inspección y copias de tales formas deben turnarse al departamento de compras, con el objeto de que los man tenga en sus registros, respecto a la confiabilidad de calidad de cada vendedor que provea materiales de producción o cualquier otro.

Para determinar el tiempo para formular requisiciones para su inventario de producción de cualquier material, el Departamento de Compras debe tomar en cuenta el tiempo guía de adquisición por cada vendedor, si se requiere una requisición se cumpla con toda oportunidad. Ordinariamente el tiempo guía de adquisición de un vendedor debe ser digno de confianza a fin de evitar situaciones de agotamiento de inventario. De aquí que los factores clave en la relación entre la Compañía compradora y el vendedor son: confiabilidad de las entregas, el éxito con que se programa la producción anticipada pueda coordinarse e implantarse.

Siempre que sea posible conviene establecer un departamento especial, o cuando menos una sección separada del almacén que se dedique a recibir mercancías embarcadas por los proveedores. En todo caso es indispensable que no tengan ingerencia directa en este departamento o sección con el de compras o ventas.

El personal dedicado a la recepción de los artículos debe conocer la calidad de ellos, para estar en condiciones de inspeccionarlos y así ejercer una verificación sobre el departamento de compras, evitando posibles irregularidades.

En algunas compañías se sigue el sistema de enviar al departamento de recepción una copia de la orden de compra sin mencionar los costos de los artículos para que en tiempo oportuno se hagan los preparativos adecuados para recibir las mercancías, ya que si los empleados conocen de antemano las cantidades de mercancías que van a llegar, descuidarán el recuento físico de los artículos y sólo se concentrarán a copiar la orden de compras.

El reporte de las mercancías recibidas debe hacerse en un orden impresa que puede adoptar dos variantes, la primera en "volantes" individuales enumerados progresivamente en donde se detallan los artículos recibidos, y la segunda formulando un "informe diario de entradas" en el cual se relacionen las mercancías recibidas, indicando cantidades y especificaciones, así como los nombres de los proveedores. La adopción de un método u otro depende de las costumbres, volumen de operaciones diarias y otras particularidades. De cualquier manera debe desecharse la práctica de reportar la llegada de mercancías en las mismas remisiones de los proveedores o en las copias de los pedidos debido a la facilidad con que se pueden cometer errores.

Los volantes de entrada (y salida de almacén) o el informe diario de entradas según sea el caso, conviene hacerlos por triplicado o cuadruplicado, el original al departamento de compras, el duplicado a Contabilidad, el triplicado al jefe de almacén en caso de estar separado del departamento de recepción y el cuadruplicado queda en este último.

Conviene insistir en que el buen funcionamiento del departamento de recepción es básico para la empresa y que no deberán escatimarse esfuerzos para conseguir empleados competentes y de confianza que lleven a cabo sus labores con la mayor diligencia y

conforme a los procedimientos de control establecido.

Verificación de las facturas - aunque en algunas negociaciones, las facturas se reciben en el departamento de contabilidad, es preferible turnarlas en primer término al departamento de compras en donde se inicie la verificación. Si procede algún ajuste con el proveedor por concepto de descuento, rebaja o bonificación o algún otro concepto, es fácil arreglar de inmediato el asunto y hacer la deducción en la propia factura antes de contabilizarla. En el departamento de compras se compara el duplicado de la orden de compra y el informe de recepción contra la propia factura antes de contabilizarla. En el departamento de compras se compara el duplicado de la orden de compra y el informe de recepción contra la propia factura, verificandose los precios unitarios y cálculos respectivos. En ocasiones se usa un sello para estampar en las facturas y de este modo asegurarse que la verificación se lleva a cabo de acuerdo al procedimiento instituido. Los sellos por lo regular llevan los siguientes datos: número de la orden de compra, fecha de recepción de mercancías, firma de la persona que verificó los precios unitarios y los cálculos, número de la póliza, firma del encargado de aprobar el pago y número de cheque.

En algunas empresas se acostumbra que el departamento de contabilidad verifique por segunda ocasión los cálculos de las facturas. Aunque no es indispensable este procedimiento conviene adoptarlo cuando sea factible y no implique una duplicación de esfuerzos, como una seguridad más de que la función de compras se está llevando a cabo dentro del sistema de control implantado.

Una vez realizada la rutina de verificación, se pasan las facturas al funcionario que aprueba el pago, el cual lo entrega al departamento de contabilidad para su registro y posteriormente

para efectuar el pago en la fecha fijada

Registro de compra - la factura se registra en los libros de contabilidad general para reflejar el pasivo y hacer el correspondiente cargo a un activo. En este punto el proceso por lo regular se prepara una forma de póliza-cheque junto con un registro de pólizas con columna de distribución de gastos.

Las facturas y las formas se archivarán por fecha de vencimiento y a la llegada de esta se turnan a la unidad de desembolso de caja para su pago.

Desembolso de caja - normalmente la unidad de desembolso de caja está bajo la jurisdicción del tesorero, la cual revisa los documentos de respaldo que se entregan con el cheque a fin de asegurarse que la erogación correspondiente a artículos adquiridos por la Cia., y de que el cheque se giró por la cantidad correcta y a la orden de la persona o firma indicada en los documentos de respaldo. Entonces se firmará el cheque, bien sea a mano o mediante máquina; se cancelan los documentos de respaldo y se prepara un registro del cheque como comprobante de los desembolsos y fuente para el asiento en el mayor general de los retiros.

Los cheques se envían entonces a los beneficiarios para su posterior cobro por parte de estos.

Compras de emergencia - aunque el procedimiento de compras varía en los diferentes tipos de empresa, siempre es necesaria una rutina bien definida que se siga fielmente, con el fin de que el negocio puede estar en aptitud de controlar este aspecto fundamentalmente en sus actividades.

En párrafos anteriores se ha discutido los puntos básicos que toda secuela de compras debe abarcar. Sin embargo existe a menudo la necesidad de efectuar adquisiciones de mercancía de carácter ya recederos o requerirse con urgencia determinados artículos. Tal es el caso de materiales para reparaciones que en muchas ocasiones no admite demoras en su compra.

En estas condiciones no resulta práctico aplicar rigurosos - sistemas de compra, dada la prematura con que deben efectuarse las adquisiciones de mercancía. Para resolver el problema, algunas Compañías autorizan a determinados jefes de departamento (de compras) para adquirir artículos para su propia sección, pero de cualquier modo, tramita posteriormente por los caminos establecidos, aunque la transacción ya esté consumada. Si se decidiera suprimir en las compras de emergencia el trámite anteriormente mencionado, es indispensable una vigilancia todavía mayor sobre las personas que lo llevan a cabo. La falta de un sistema debe ser sustituido forzosamente por una supervisión más estrecha.

El departamento de compras será más efectivo si se siguen ciertos principios fundamentales. El Auditor deberá averiguar hasta qué punto se observan los principios siguientes:

Innovación - el Departamento de Compras debe entablar una búqueda de una nueva forma de hacer las cosas. Los agentes compradores son los primeros en enterarse de las novedades y se deben animar a comunicárselo a los usuarios. Por ejemplo, una nueva aleación que se produce en el país con un costo más bajo y con las mismas cualidades que la que se importa para fabricar los rines para la Industria Automotriz.

Centro de conocimiento - los agentes compradores deben actuar

como centro de conocimiento para todos los ramos del negocio y deben proporcionar información acerca de los productos de los cuales tengan conocimientos especiales. Una función efectiva de compras siempre tiene disponible la información al día y completa.

**Cargos relacionados** - las compras no deben realizarse tomando como único criterio el primer costo; el agente comprador no solamente debe saber el costo básico del material, sino también los cargos relacionados.

**Otras fuentes** - los Departamentos de Compra deben buscar continuamente otras fuentes para proteger la producción y asegurar el abastecimiento.

**Servicios adicionales** - el departamento de compra debe endagarse de que los vendedores o proveedores proporcionen servicios capaces de reducir costos, aún cuando el valor original sea más elevado. Por ejemplo, el equipo de cómputo adquirido en una Compañía reconocida y por la calidad de sus servicios, programas y asesoramiento tiene una conveniencia mayor (aun cuando su costo es más elevado) con relación a una firma menos eficiente.

**Empleo de computadoras** - un buen uso de un sistema de cómputo en el área de compras sería:

- 1) Pronosticar la demanda futura de productos existentes y nuevos.
- 2) Supervisar constantemente las cantidades y los puntos de los pedidos económicos, especialmente de artículos con antecedentes de variación de demanda, existencia o costo de transporte.

- 3) Determinar las oportunidades de precios más económicos.
- 4) Calcular los niveles de inventario para utilizar mejor el espacio disponible de almacén.

Si la investigación demuestra que el departamento de compras sigue los principios anteriores, el auditor debe considerarse satisfecho de que el departamento cumple con algunas de sus responsabilidades. Pero esto no significa que opera óptimamente, sino tan sólo que hace parte de su trabajo como es debido.

La "Corrupción" representa el problema más delicado del área de compras. Debido a presiones competitivas, algunos proveedores ofrecen pagos directos o indirectos a los agentes de compra para influirlos.

Las implicaciones éticas y legales de la corrupción son evidentes. Sus consecuencias económicas son significativas: las compras no se hacen para beneficio de la empresa sino del agente de compras.

La efectividad del departamento de compras se puede medir - comparando los costos de la Compañía bajo Auditoría con los de compañías similares y mediante examen de tendencias en relación a los elementos adquiridos a su precio de venta, los costos de compra al volumen de producción.

Si dichas tendencias son negativas o tan solo estables, se debe examinar más detenidamente la efectividad de compras.

#### 4.1.2. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO.

La creación del Departamento de Compras representa el recono

cimiento de las compras como una necesidad organizada. Las actividades de compras tienen el fin de realizar una contribución efectiva a la Institución de la que forma parte, deben ser orientadas hacia los objetivos generales de la Organización, sin embargo la función de compras tiene objetivos de carácter más específicos, estos incluyen:

- 1.- Mantener la continuidad de abastecimiento para apoyar la programación de productos.
- 2.- Hacer lo anterior con un mínimo de inversión en inventario de materiales, pero sin arriesgar la seguridad ni las ventajas económicas.
- 3.- Mantener normas de calidad en los materiales, basándose en la adecuación de uso.
- 4.- Conseguir materiales al costo más bajo, sin disminuir la calidad ni el servicio requerido.
- 5.- Ejecutar programas como el análisis del valor y el análisis del costo, para reducir los costos de compras.
- 6.- Mantener a la administración superior y demás niveles de la administración informados de los cambios en materia - les que puedan afectar las ganancias o el desempeño de la Compañía.

Tales objetivos no son fáciles de alcanzar. Para lograrlo se requiere de un equipo especializado de compradores bien dirigidos. Dicha función hace hincapié en la mejora de costos mediante los cuatro puntos siguientes:

- a) Negociación.
- b) Cambio de proveedores.
- c) Cambio de especificaciones.
- d) Mejoras internas.

### 4.1.3. MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

#### INDICE

Preámbulo	sección	1
Organización	"	2
Políticas de Compras	"	3
Aspecto Legal de Compras	"	4
Relación con Otros Departamentos	"	5
Relación con Los Vendedores	"	6
Comprar la Calidad Apropriada	"	7
Comprar la Cantidad Apropriada	"	8
Comprar al Precio Correcto	"	9
Contratos	"	10
Materiales Sobrantes y Obsoletos	"	11
Solicitudes de Cotización	"	12
Ordenes de Compra	"	13
Aceptación de Ordenes de Compra	"	14
Rastreo y Verificación de Ordenes	"	15
Facturas	"	16
Registros	"	17
Reportes	"	18
Patentes	"	19
Instrucciones Especiales	"	20

Extracto del Manual de Políticas y Procedimientos del Departamento.

Sección 1 Preámbulo.

Esta sección contiene una copia firmada del Presidente de la

Compañía o del funcionario ejecutivo principal, dirigida el Subgerente de Compras. Esto da una aprobación oficial a las políticas y procedimientos que siguen.

### Sección 2 Organización.

Esta sección contiene el organigrama del departamento indicando quién le reporta a quien, a su vez quién reporta al Jefe de Departamento.

El Subgerente tiene varias funciones, entre las principales son:

- Desarrollar al nivel de la Compañía como un todo, los objetivos de compras, políticas, programas y procedimientos para la adquisición de materiales, equipo y servicios.
- Coordinar los procedimientos de compra a través de la Compañía.
- Actuar como representante de la Compañía en todos los aspectos concernientes a compras.
- Instituir los reportes necesarios para permitir un análisis de la ejecución del departamento de compras, etc.

### Sección 3 Políticas.

Esta es una de las secciones más importantes del manual debido a que establece la autoridad y la responsabilidad del departamento.

El Departamento de Compras establece y administra los reportes, negociar y aprobar los términos de los contratos, consolida las compras, analiza los precios pagados y como coordinar los procedimientos de compras.

#### Sección 4 Aspecto Legal de Compras.

Esta sección establece que una orden de compra es un documento legal; que un comprador obliga legalmente a su compañía y que también puede estar responsabilizado de sus actos.

Los Agentes de Compra, deben tener conocimiento general de los aspectos legales de las compras. El Departamento Legal de la Compañía debe de estar disponible para cuando sea requerido por los vendedores o compradores para que los asista en resolver cualquier problema legal.

Las decisiones legales, conforme se publican de tiempo en tiempo en reportes, libros y revistas, puede confundir es por esto que el comprador debe conocer lo fundamental de manera que pueda reconocer la necesidad de una Guía Legal.

#### Sección 5 Relación con Otros Departamentos

Esta sección destaca que el Departamento de Compras coopere con otros.

La sección puede ser resumida en lo siguiente: el Departamento de Compras existe con el fin de proporcionar satisfacción de las necesidades de la Compañía. La actitud de otro departamento será el reflejo del servicio del departamento de compras hacia ellos y, en un grado importante, será el standar por el cual puede ser medida su eficiencia.

El Departamento de Compras está en contacto constante con otro departamento y la cooperación y confianza son esenciales.

### Sección 6 Relación con Vendedores.

El Departamento de Compras tiene más contacto con otras Cías. y proveedores, tiene la fuerza de aumentar o reducir el buen nombre de la Cía. en su relación con los proveedores.

Realiza cotizaciones de precios de material y servicios así como una relación constante por teléfono, personal y correo.

### Sección 7 Comprar la Calidad Apropriada.

Esta sección describe los procedimientos para asegurarse de la calidad adecuada para llenar, pero no exceder los requerimientos para los cuales los bienes se van a dedicar.

La calidad y el servicio son tan importantes como el precio y es obligación del departamento, obtener la mejor calidad para el propósito correspondiente. La calidad de la compra depende de la experiencia y conocimientos acerca del bien.

### Sección 8 Comprar la Cantidad Apropriada.

La compra de la cantidad adecuada incluye usualmente una fórmula para cantidades de compra máxima y mínima. Las cantidades que hay que comprar se determinan por factores conocidos de oferta, demanda y costo.

- La demanda aparece en la estimación de compra-venta o producción.
- La oferta se traza y se obtiene de la existencia de la reserva de cualquier artículo y del tiempo que se requiere para obtener la entrega.

- El costo se deriva de los costos de mantenimiento de inventarios y de las ventajas de los posibles precios en compra de volumen.

#### Sección 9 Comprar al precio correcto o apropiado.

Describe la necesidad de que las personas que compran basen sus conocimientos de precios en valores en lugar de cotizaciones.

La entrega, calidad y el servicio deben ser consideradas al determinar el valor de los bienes comprados.

#### Sección 10 Contratos.

Se describen los procedimientos a seguir cuando una orden de compra standar se considera inadecuada para cubrir términos y condiciones no estables, o cuando el proveedor ofrece mejores términos bajo un contrato de los que ofrecerían en orden de compra individual. Una sección sobre contratos debe contener todo o parte de lo siguiente; contratos para condiciones no usuales  
contratos para condiciones no estables.

#### 4.1.4. POLITICAS DEL DEPARTAMENTO

La autoridad y responsabilidad de las compras descansa en el departamento de compras. Esto pone la responsabilidad en aquellos que tienen interés y habilidad de ejecutar el trabajo apropiadamente y cuya principal ingerencia es la ejecución de esta tarea especial. Permite el establecimiento de políticas uniformes con respecto a las relaciones con vendedores. Facilita la prescripción de procedimientos y registros y rutinas; promueve la economía consolidando los requerimientos y establecimientos de standa-

res para materiales e inventarios.

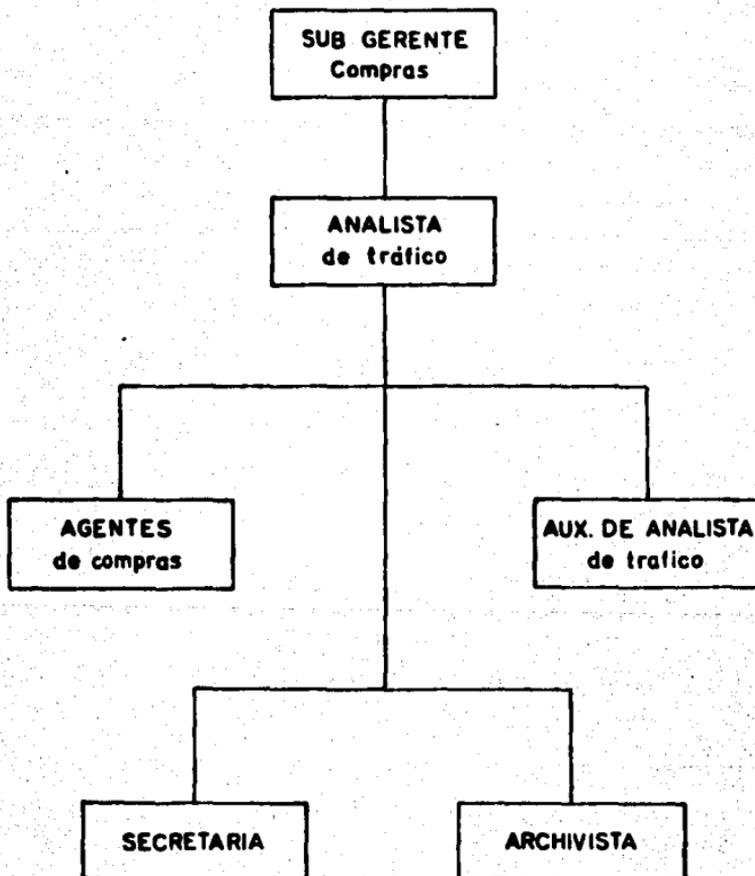
Las principales políticas de compra son:

- 1) Todas las requisiciones de precios o de servicios de reparación y todas las compras deben ser hechas por el departamento de compras.
- 2) Los vendedores deben ser recibidos en otros departamentos, solamente a solicitud del departamento de compras.
- 3) Si es necesario entrevistar vendedores con relación a detalles especiales de sus productos, otros departamentos - deben solicitar tales visitas a través del departamento de compras.
- 4) En entrevistas con vendedores en relación a compras, nadie que no sea miembro del departamento de compras debe comprometerse con preferencia a ningún producto, por la fuente de abastecimiento de la Compañía, por cualquier producto o dar información referente a la actuación o al precio que de cualquier forma pueda comprometerse al Departamento de Compras.
- 5) Toda la correspondencia con los proveedores debe ser a través del Depto. de Compras, excepto en los casos especiales en donde los detalles técnicos involucrados hagan recomendable delegar la autoridad a otros, en tales casos dicho departamento debe recibir copias de toda la correspondencia.
- 6) Con excepción de los ajustes por flote que son manejados por el Depto. de Contabilidad, el Depto. de Compras debe conducir todas las negociaciones de ajustes.
- 7) El Depto. de Compras tiene la autoridad plena para preguntar sobre la calidad y clase de los materiales solicitados, con el fin de que sean logrados los mejores intere-

ses de la Compañía.

- 8) En la jurisdicción del Subgerente de Compras, puede delegar autoridad a representantes de los diversos departamentos para seleccionar material, pero la compra real debe ser hecha solamente en una orden de compra aprobada por la Cia. y a través del Depto. de Compras.
- 9) En el caso de extrema emergencia y sólo en tales casos se puede hacer una excepción. Cualquier departamento puede hacer una compra con la única condición de que el Jefe de Departamento involucrado asuma personalmente la responsabilidad de seguir inmediatamente la orden verbal dada por él o su representante con la requisición apropiada del departamento, además de notificar a más tardar en las 12 hrs. siguientes de la compra efectuada, el monto, calidad y cantidad de la misma, así como el nombre del proveedor, etc. al Depto. de Compras.

#### 4.1.5 ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO



### 4.1.6 CARTA DE DISTRIBUCION DE ACTIVIDADES AUDITORIA OPERACIONAL

ACTIVIDAD	VICTOR JUAREZ Sub Gerente	FERNANDO BEDOLLA Analista de Tráfico	Ma. ELENA GONZALEZ Aux. Analista de Tráfico
TRAMITACION DE ORDENES	Revisa ordenes que requieren una tramitación especial Autoriza los ordenes	Formula ordenes de compra Dirige las operaciones de archivo de ordenes pendientes	Ayudar a formular los ordenes
RELACION CON PROVEEDORES	Correspondencia con los proveedores respecto a problemas importantes sobre facturas, recibos, entregas		Aprobar curso de facturas de entrega Correspondencia proveedores Las operaciones especiales con el analista se supervisan
AJUSTES CREDITOS RECLAMACIONES REMBOLSOS	Examinar solicitudes de crédito, devoluciones y cancelaciones Actara reclamaciones	Revisa con el SubGerente solicitudes de descuento y cancelaciones Tramita solicitudes según instrucciones	
ASIGNACIONES	Programas de asignación de la entrega de ordenes a proveedores	Trasmite las ordenes de compra a los agentes para que las realice de acuerdo al programa	
DIVERSOS	Conferencias con el Gerente de departamento respecto a las operaciones del mes	Preparar informes de pedidos y cancelaciones Ayudar al Sub Gerente	Mecanografiar telegramas, informes y trabajo de copias

## CARTA DE DISTRIBUCION DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	GUADALUPE TRUEVA Secretaria	CESAR HERNANDEZ Archivista	AGENTES DE COMPRAS
TRAMITACION DE ORDENES	Mecnografiar ordenes de compra Mecnografiar ordenes relatives a la tramitación de las compras	Atender los archivos de: ordenes proveedores seguimiento	
RELACION CON PROVEEDORES	Mecnografiar cartas para el Sub Gerente relatives a facturas	Ayudar a revisar facturas	Contacto directo con los proveedores al hacer el pedido y entregarles la orden de compra
AJUSTES CREDITOS RECLAMACIONES REMBOLSOS	Mecnografiar cartas relatives a ajustes, creditos, reclamaciones y devoluciones		
ASIGNACIONES			Recibe la orden de compra y realiza varias cotizaciones por los productos
DIVERSOS	Pone sello fechador al correo recibido Clasifica el correo recibido	Distribuir el correo Revisar las cartas que se enviarán Mensajeria	

## FORMAS UTILIZADAS EN LA OPERACION

Grupo INDUSTRIAL CASA			VALE DE PRODUCCION	
			Fecha:	Folio N°
Partida	Cantidad	Unidad	Descripción	
Recibí mercancía:		Autorizó:	Entregó:	

Departamento que lo prepara: (Almacen) Producción  
 Persona que lo autoriza: Encargado de la sección de producción  
 Número de ejemplares y distribución: 1 Almacen  
 2 Archivo de producción

INDUSTRIAL CASA		REQUISICION COMPRA	Folio N°
Departamento:		Solicitado por:	
Unidad	Cantidad	Descripción	
Fecha en que se necesita:			
Fecha de emisión:		Fecha de entrega:	Autorizado por:

Departamento que lo prepara: Almacen  
 Persona que lo autoriza: Jefe de Almacen  
 Número de ejemplares y distribución: 1) Departamento de Compras  
 2) Cuentas por pagar

				Orden de compras		Folio N°	
				Industria Casa			
Proveedor: datos				Fecha de	Día	Mes	Año
REQUISICION N°	SOLICITANTE	CONDICION PAGO	ENTREGA	DIA	MES	AÑO	
Partida	Cantidad	Descripción				Precio	Importe
1							
2							
3							
✓							
✓							
DEPTO. DE COMPRAS		OBSERVACION			SUBTOTAL		X
					I.V.A.		X
					TOTAL		X

Departamento que lo prepara:

Compras

Persona que lo autoriza:

Sub Gerente de compras

Número de ejemplares y distribución:

1 - Proveedor

2 - Almacén

3 - Contabilidad

4 - Archivo compras consecutivo

5 - Archivo compras pendientes

				Informe de recepción		Folio N°	
PROVEEDOR:			FACTURA	REMISION	TOTAL SALDO	SALDO A CTA.	
Partida	Unidad	Descripción		Orden compra	Cto. unitario	Importe	
1							
2							
3							
✓							
✓							
RECIBIDO POR:				OBSERVACION:			
FECHA:							

Departamento que lo prepara:

Recepción

Persona que lo autoriza:

Encargado de la recepción

Número de ejemplares y distribución:

1 - Contabilidad

- 2.- Almacén - expediente
- 3.- Almacén - para actualizar Kar  
den
- 4.- Compras - expediente proveedo  
res.
- 5.- Compras - expediente consecu  
tivo.

Los anteriores documentos se deben de recolectar en el trans  
curso de las entrevistas.

#### 4.1.7. ENTREVISTAS

##### Jefe de Almacén

- Se revisan periódicamente máximos y mínimos.
- No se trabajan con puntos de recorden.
- Las requisiciones la autoriza el Jefe de Almacén con ori-  
ginal y copia, las cuales están plenamente foliadas.

##### Subgerente de Compras

- Los agentes de compra cotizan y seleccionan al proveedor
- No se cuentan con formas de cotización
- El analista de tráfico formula la orden de compra original  
y 4 copias.
- El Subgerente revisa y autoriza las ordenes
- El archivo no cuenta con una separación de mercancías en  
tránsito y consignación.

##### Recepción

- Se recibe la orden de compra sin cantidades
- Se procede a la revisión de embarque y remisión
- Verifica remisión contra pedido
- El recepcionista firma y sella el recibo y la copia de la

remisión la entrega al proveedor.

- Se prepara el informe original y 4 copias.
- Si el embarque no es aprobado, el lote de mercancía queda sujeto al procedimiento de devolución.

Gerente de Contabilidad.

- En el Depto. de Contabilidad se compara el informe con la remisión del proveedor.
- Se efectúa valoración de existencias con datos del pedido
- Se prepara póliza de diario.
- El Gerente de Contabilidad autoriza la póliza de diario junto con la documentación anexa.

Caja

- Se extiende el cheque a nombre del proveedor, que su factura esté previamente autorizada por el Contralor o el Gerente de Finanzas según sea el caso de cómo se encuentra estructurada la Empresa.

#### 4.2. ELABORACION DE CEDULAS DE AUDITORIA.

En la segunda etapa de la AC, el Auditor elaborará cédulas de trabajo las cuales consisten en registro de datos tal como, de talles de los procedimientos y métodos actuales de una operación sujeta a examen, cubriendo, desde luego, la revisión del control interno mediante lo siguiente.

##### 4.2.1. CEDULAS DESCRIPTIVAS.

Este tipo de técnicas para el registro de datos se recomienda para sistemas sencillos y que no presentan una combinación compleja de los procedimientos y métodos, ya que contiene una narración descriptiva de procedimientos de acuerdo como se llevan a

cabo. En la práctica profesional, estas cédulas no son muy utilizadas por su dificultad en comprensión rápida del sistema o impide formarse una idea objetiva de los métodos de operación.

#### 4.2.2. DIAGRAMAS DE FLUJO.

La AO se singulariza por la variedad de herramientas que utiliza y su grado de objetividad en localización de desviaciones derivadas de comparaciones con normas o estándares.

Una técnica muy generalizada son los flujogramas, por su objetividad para captar y analizar la información. Dichos instrumentos indican los pasos secuenciales en el desarrollo de una operación dentro de los sistemas departamentales. Esto permite no sólo conocer los incidentes operacionales, sino la clase de información que se produce, los sitios y el destino, los movimientos de artículos y sus controles.

Los diagramas de flujo condensan las explicaciones diluidas en manuales extensos. Constituyen una herramienta de análisis - porque ponen al descubierto las interrelaciones funcionales de hechos, ofreciendo oportunidades para la observación de irregularidades.

Son cinco los pasos que deben seguirse al preparar diagramas de flujos:

- 1) Decidir que aspectos del sistema de la Entidad son importantes, o sea, aquellos que tienen importancia para la Auditoría.
- 2) Preparar diagramas resumidos para aquellos sistemas, una

gran cantidad de detalle.

- 3) Preparar diagramas de flujo detallados que incluyan las fases, tanto manuales como computarizadas.
- 4) Preparar diagramas complementarios y materiales analíticos adicionales cuando sea apropiado.
- 5) Llevar a cabo y documentar la verificación de la descripción del sistema y modificar los diagramas según sea necesario.

Cada diagrama de flujo consta de tres elementos:

- a) Los departamentos o actividades cubiertos.
- b) Los símbolos que representan los documentos, y registro relativo a las actividades.
- c) Las líneas de flujo que muestran como se procesan las transacciones, según lo evidencia los documentos y registros. Cada diagrama debe titularse y numerarse claramente.

Debido a que los documentos que se muestran en el diagrama se representan como un flujo horizontal, entre distintos departamentos que sigue el documento desde que se origina hasta que se archiva, sale del sistema; por lo tanto se deberá representar de izquierda a derecha.

Con estos antecedentes, el auditor dosificará su tiempo atendiendo con mayor amplitud las áreas de más riesgo. Sin embargo es aconsejable como un medio de comprobación de que el sistema de control verificado anteriormente de principio a fin, es digno de confianza.

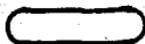
En la elaboración de los diagramas de flujo, es de uso común emplear la siguiente simbología:



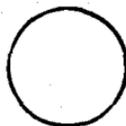
Archivo



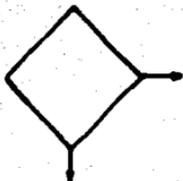
Conector de página -  
identifica los puntos  
de interrupción y  
continuación de flujo



Terminal



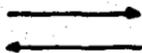
Llamada - utilizado  
para hacer una refe-  
rencia o comentario a  
pie de página



Decisión



Documento



Flujo de  
operaciones



Decisión



Comunicación por  
teléfono, telex  
o terminal



Tira de papel  
sumadora



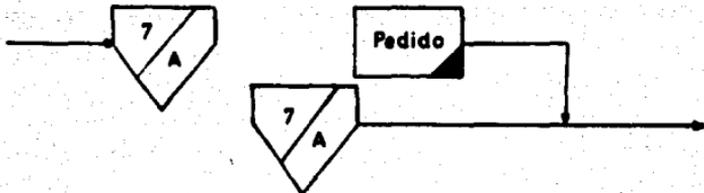
Conector en la apertura de procedimientos y en  
la conexión de pasos con otros procedimientos



Procedimiento

A continuación se mostrarán varias operaciones utilizando estos símbolos para una mayor comprensión de su uso en un flujoograma

### Conexión entre páginas de un procedimiento



### Envío de un documento al exterior



### Consulta o registro en un archivo

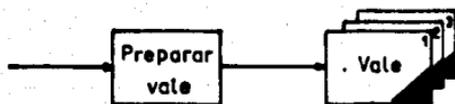


### Llegada de un documento del exterior



## Llamadas al pie

(se usan números arábigos)



③

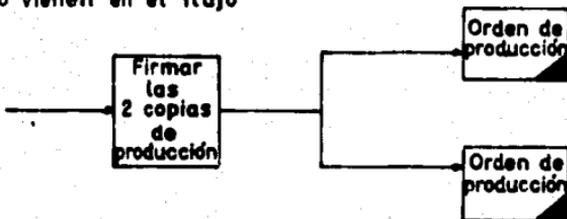
③

Indica los siguientes datos

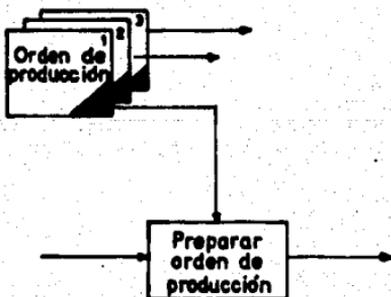
- número de código
- descripción
- cantidad

## Distribución del documento

a) cuando vienen en el flujo



b) cuando se distribuye al crearse

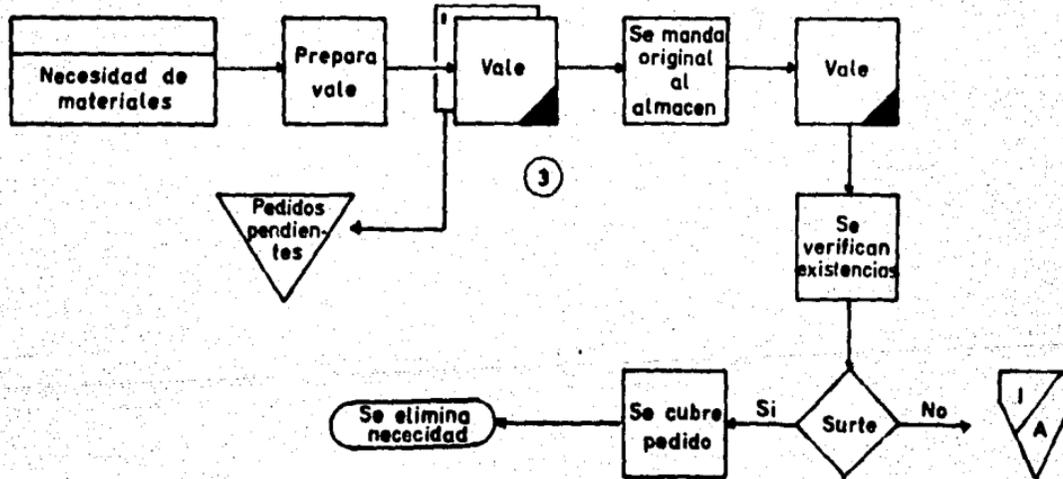


Lo anterior utilizado para la elaboración de un flujograma de la operación de compras quedaría como sigue:

# FLUJOGRAMA DE COMPRAS

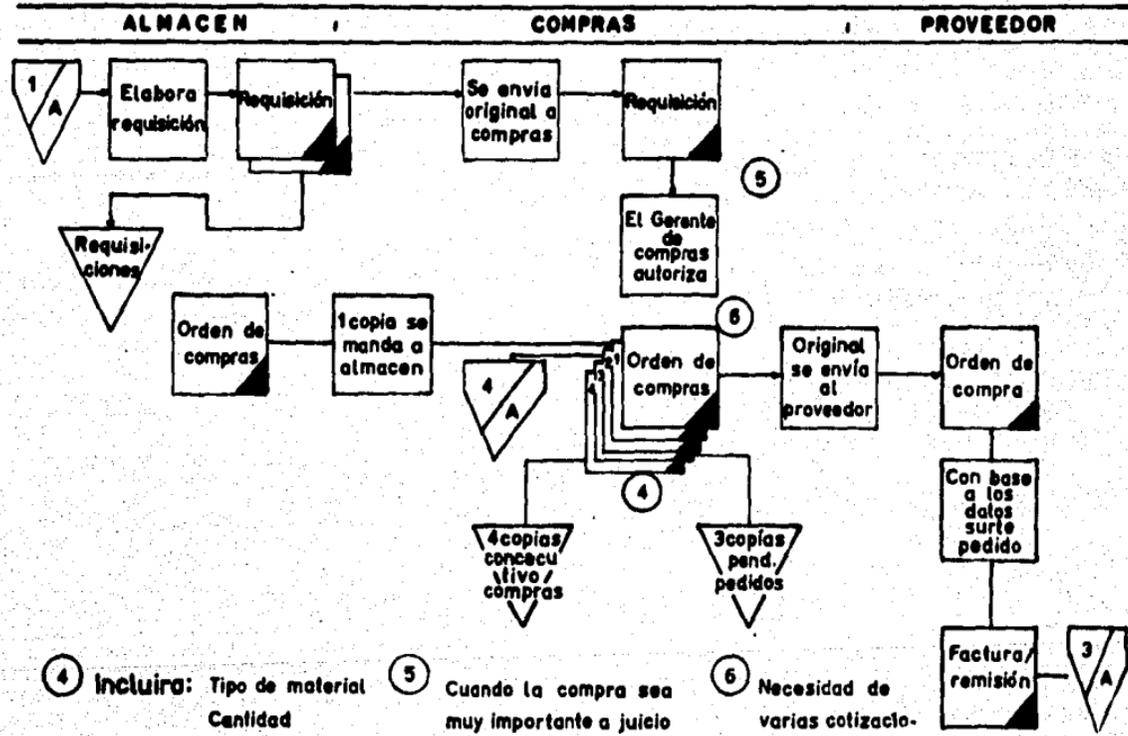
PRODUCCION

ALMACEN



③ Incluirá: número del código del material  
descripción  
cantidad

# FLUJOGRAMA DE COMPRAS

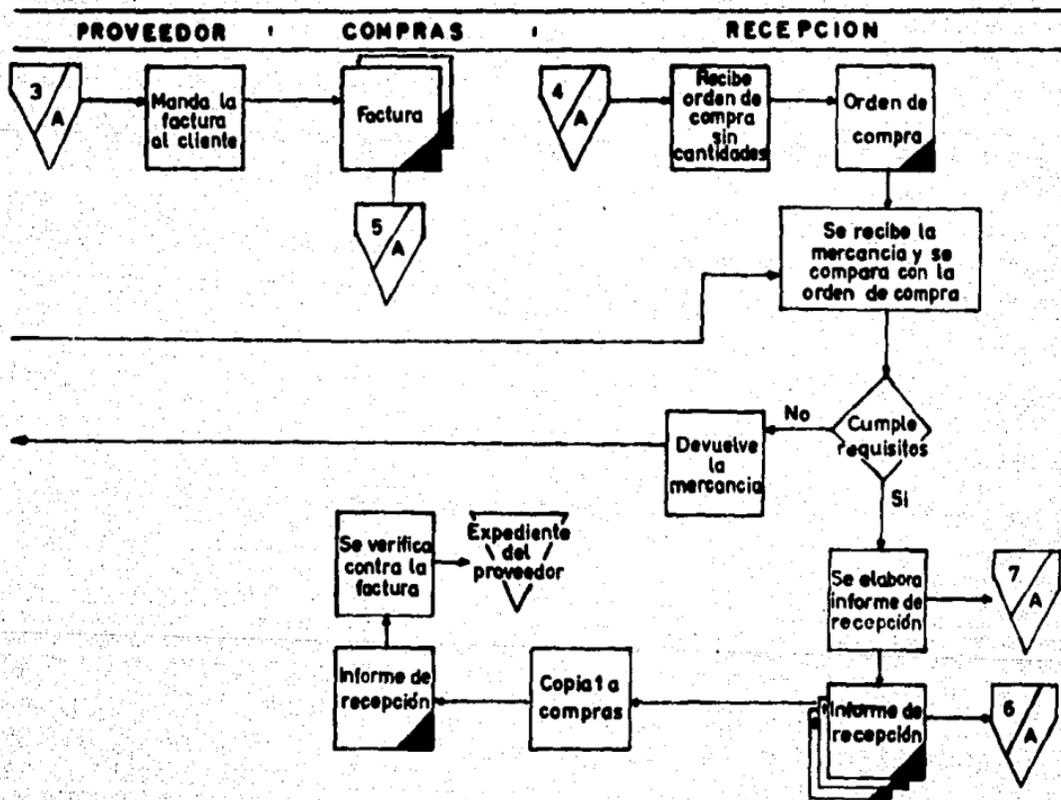


④ Incluir: Tipo de material  
Cantidad  
Precio  
Cantidad

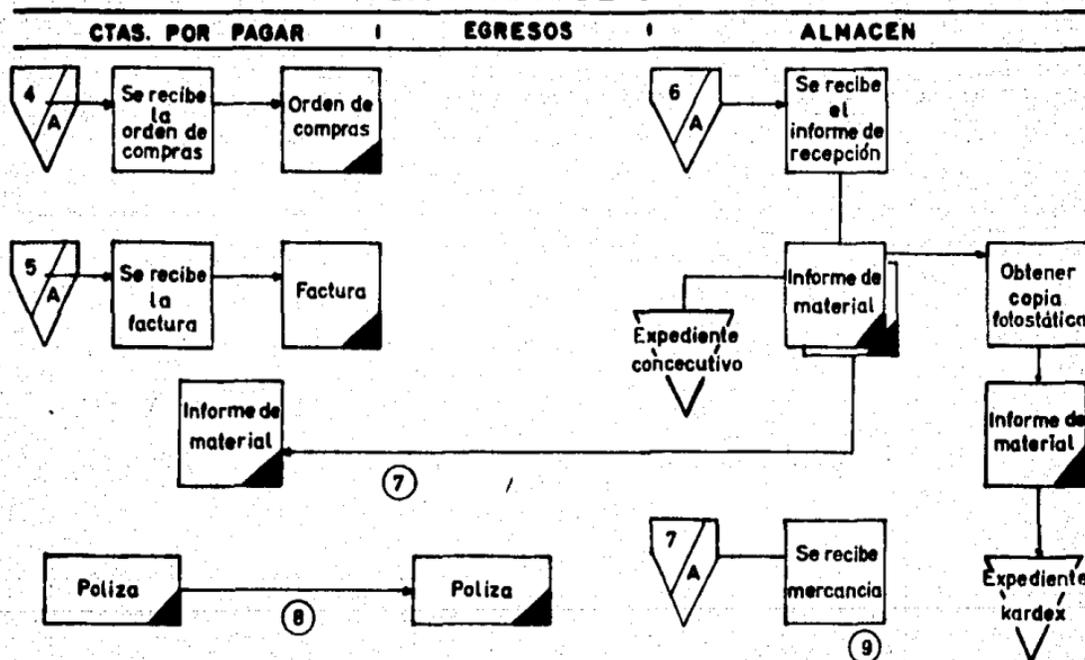
⑤ Cuando la compra sea muy importante a juicio del Gerente de Compras la autorizará el Gerente de Finanzas

⑥ Necesidad de varias cotizaciones de precios

# FLUJOGRAMA DE COMPRAS



## FLUJOGRAMA-DE COMPRAS



⑦ Verificación de la factura, los documentos comprobatorios y distribución contable

⑧ Poliza autorizada para su pago

⑨ Artículos recibidos comprobados contra informe de material recibido

### Nixtas.

Esta técnica comprende diagramas muy generales sobre las características del sistema complementados con descripciones narrativas dentro del cuerpo de la cédula que permitan al lector un entendimiento integral de los métodos y de los procedimientos.

Por otra parte, la elaboración de las cédulas de auditoría, en cualquiera de las tres opciones, debe planearse su preparación y aspecto.

En primer lugar, el empleo de hojas de papel de tamaño estándar (siempre que sea posible), asegurará un aspecto pulcro y ordenado. En segundo lugar es indispensable que la información sea completa y que se ponga mucho cuidado y pulcritud en la transcripción de detalles de los memorandums de Auditoría, hallazgos, conclusiones, irregularidad, comentarios especiales, desviaciones, etc., porque unos documentos de trabajo mal elaborados e incompletos, pueden causar confusión y demoras innecesarias al elaborar el informe.

También deben tomarse en cuenta que las cédulas descriptivas y las gráficas de flujo constituyen la única base confiable para preparar programas de Auditoría, por eso deben formularse con un alto grado de precisión.

Además, manifiestan la calidad del trabajo y la eficiencia desarrollada por el Auditor. Sirven de base primordial para la promoción del personal técnico del Departamento de Auditoría Interna.

## 4.2.3. MARCAS DE AUDITORIA

Un Departamento de Auditoria debe contar con un catálogo de marcas personales y tiempo perdido en explicaciones sobre significados de marcas.

## Catálogo

- ✓ cifra o dato correcto
- ✓ verificado contra existencias físicas
- u verificado contra registros contables
- Ⓚ verificado contra doc. externa
- ⊕ suma verificada
- ⊖ resta verificada
- ⊗ multiplicacion verificada
- ÷ división o porcentaje verificado.

#### 4.3. VERIFICACION DE LOS SISTEMAS EN VIGOR.

En la 3a. fase de la AO, el propósito es verificar los procedimientos y métodos cuyas características han quedado reflejadas en papeles de trabajo. Para realizar lo anterior, el Auditor debe planear sus actividades.

La importancia de la planeación de la Auditoría queda claramente expuesta en el siguiente concepto: planear es decir previamente cuál es la extensión que va a darse a esas pruebas, en qué oportunidad se van a aplicar y cuáles son los papeles de trabajo en que van a registrar sus resultados. Igualmente forma parte de la planeación, el decir que personal y de que calidad deberá asignarse al trabajo.

La planeación para implementarse tiene que reunir una serie de elementos:

- objetivos - son los fines propuestos por alcanzar
- políticas - son normas de carácter general que sirven de guía al pensamiento y acción del personal basados en los objetivos.
- procedimientos - guías para la acción que marcan la secuencia cronológica y operativa de lo que debe hacerse para un fin específico.
- programas - son una relación estricta y ordenada de procedimientos de intervención, extensión y oportunidad de éstos para aplicar a un trabajo específico.

La elaboración de un programa de Auditoría depende de las circunstancias en que se encuentre la Empresa, así como los procedimientos que se aplicarán a su magnitud, mismos que se seleccionarán de acuerdo con las necesidades y enfoque que se le da a

la Auditoría.

#### 4.3.1. PROGRAMA DE ACCION.

Para que la programación pueda realizarse debe ser elaborada con intervención de los siguientes factores:

- 1) Cantidad - son los recursos humanos y materiales comprometidos en la elaboración del plan.
- 2) Calidad - que en base al punto 1 la extensión, enfoque y resultados plamados en el programa sean los que correspondan para evitar escases o extralimitación en el trabajo.
- 3) Costo - el programa elaborado debe guardar relación entre el costo de su desarrollo y los beneficios que han de soportar.
- 4) Tiempo - el programa ha de contemplar un calendario que muestre el orden de prioridad de que debe realizarse el trabajo.

Es recomendable que todo programa de AO no debe ser un instrumento inflexible, sino por la naturaleza cambiante del entorno donde se desempeña esta actividad, un programa también tiene cierta flexibilidad y debe ajustarse conforme las circunstancias lo demanden. Recordemos que un programa es un guía para saber qué es lo que se quiere y cómo podemos lograrlo.

#### Colaboración de la Administración.

El ejercicio de la AO no podría alcanzar los resultados que requiere si la administración no otorga su decidida colaboración mediante facilidades y pertinentes instrucciones para que el personal se comporte con diligente apoyo.

Por otra parte es necesario señalar que los programas deben tener satisfechas ciertas características con objeto que en su aplicación permita tener la evidencia requerida en la verificación de sistemas y procedimientos, los cuales son:

- a) Los programas deben guardar congruencia con los objetivos de la Auditoría para el área funcional sujeta a estudio.
- b) Los programas de Auditoría deben prepararse con base en los papeles de trabajo, gráficas o descripciones de los procedimientos y sistemas.
- c) Según el mismo orden que los procedimientos y los sistemas sujetos a verificación con el fin de que el Auditor pueda examinar el conjunto y no sólo partes aisladas.
- d) Los programas de AO deben ser claros y precisos en su redacción y prepararse de acuerdo con lineamientos de calidad.
- e) Los programas están sujetos a modificaciones; cada nueva Auditoría Operacional debe incluir una actualización de gráficas.

En los apartados anteriores se menciona la estructura que deben tener los programas.

#### 4.3.2. RELACION DE TAREAS.

Para el manejo y control de las tareas, necesita haber una política y procedimiento definido que evite cualquier posible confusión, por ejemplo: para conservar un control eficaz de las actividades del personal de Auditoría, habrá que someter a la aprobación del Jefe del mismo, toda solicitud de servicio o ayuda que solicite a cualquiera de los miembros del grupo. No se emprenderá

ningún trabajo por ningún empleado de Auditoría que no cuente con la debida autorización para desarrollar dicho trabajo. Habrá que llevar "un registro de tareas" supervisando el auditor jefe, en el cual, como su nombre lo indica, se inscribirá toda tarea que se encomiende a los miembros del equipo. Se anotarán la fecha en que se recibe la orden, descripción de la tarea a efectuar, a quien la encomendó, plazo fijado para su ejecución y cualquier otra información que se juzgue útil.

Hay empresas que piden a cada empleado que rinda un informe semanal en el que aparece el tiempo dedicado a diario (en horas) a las encomiendas, así como otras actividades no relacionadas con ellos.

## RELACION DE TAREAS

T a r e a	Fecha iniciación	Especificación	Realizada A:	Encomendada	Fecha complementada	Tiempo real estimado	Observación	C l a s e
7/A	1/10/89 9.20	ENTREVISTA	JEFE ALMACEN	J.M. CASTILLO	1/10/89 10.20	1 HR 1 HR		I
7/B	1/10/89 9.20	✓	SUB GER.COMPRAS	J. CORTES	1/10/89 10.45	1.20HRS 1 HR	COMO NO CUENTA CON FORMAS DE COTIZACION HUBO DUDAS EN LA INFORMACION	I
7/C	1/10/89 10.25	✓	GER CONTAB.	J.M. CASTILLO	1/10/89 10.55	.30HRS .30 HR		I
7/D	1/10/89 10.50	✓	CONTRALOR	J. CORTES	1/10/89 11.20	.30HR .30HR		I
7/E	1/10/89 11.05	✓	CAJERA	J. CORTES	1/10/89 11.35	.30HR .30 HR	LA ENTREVISTA FUE REALIZADA CON AYUDA DE J.M. CASTILLO CON AUTORIZACION GERENTE AUDITORIA	I

## 4.3.3. CICLO EMPRESAS.

Programa de Auditoría

Sistema de compras y cuentas por pagar.

Procedimientos	Cédula	Fecha	Auditor
<p>A001 Con base al consecutivo de <u>requisiciones</u> del Almacén, verificar la <u>se</u>cuencia numérica y de fechas con la que se expiden dichos documentos.</p> <p>A002 Mediante la información del Kardex del Almacén, verificar que las <u>requisiciones</u> se formulen respecto a <u>mer</u>cancías que se encuentran en el nivel mínimo de existencias.</p> <p>A003 Verificar que las requisiciones de compra autorizadas por el Jefe de Almacén.</p> <p>A004 Partiendo de las requisiciones <u>se</u>leccionadas respecto al procedimiento A001, obtener los pedidos correspondientes y verificar que los siguientes datos coincidan o resulten congruentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Descripción de la clase o tipo de mercancías.</li> <li>b) Cantidad solicitada.</li> <li>c) Fechas.</li> </ul> <p>A005 Con base a los pedidos mencionados en el apartado anterior, verificar que existan un mínimo de dos cotizaciones para respaldar el proveedor elegido.</p>			



Procedimientos	Cédula	Fecha	Auditor
<p>A013 Efectuar pruebas sobre la <u>corrección</u> aritmética de los pedidos.</p> <p>A014 Partiendo de los pedidos seleccionados en el procedimiento A003 <u>localizar</u> las remisiones de proveedores correspondientes y comparar los <u>siguientes</u> datos entre ambos documentos <u>para</u> cerciorarse de su congruencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Tipo de mercancías</li> <li>b) Cantidad</li> <li>c) Precio Unitario e importes totales.</li> <li>d) Condiciones de pago</li> <li>e) Fechas</li> </ul> <p>A015 Seleccionar un número representativo de pedidos del consecutivo de <u>Compras</u> distintos a los mencionados en el apartado A013 y localizar las requisiciones y remisiones respectivas con <u>objeto</u> de efectuar una comparación de los datos que se incluyen en el apartado - A009.</p> <p>A016 Con base al consecutivo de informes de mercancías recibidas del Almacén, verificar la secuencia numérica y de fechas con que se expiden estos documentos.</p> <p>A017 Con base a los pedidos seleccionados respecto al procedimiento A003 <u>localizar</u> los informes de mercancías recibidas</p>			

Procedimiento	Cédula	Fecha	Auditor
<p>das respectivos y comparar los siguientes datos de ambos documentos para verificar su congruencia.</p> <p>a) Clase de mercancías</p> <p>b) Cantidad de unidades</p> <p>c) Fechas.</p> <p>A018 Verificar que los informes de mercancía recibida estén autorizadas por el Jefe de Almacén.</p> <p>A019 Corroborar que los informes de mercancías recibidas estén adecuadamente operadas en el Kardex del Almacén.</p> <p>A020 Seleccionar un número representativo de tarjetas de Almacén y verificar las anotaciones de entrada con los datos de los informes de mercancías recibidas correspondientes.</p> <p>A021 Elaborar un diagrama de flujo de la operación de compras.</p> <p>A022 Verificar la aplicación contable de los informes de mercancías recibidas.</p>			

#### 4.3.4. ALCANCE EN LA APLICACION DEL PROGRAMA DE AUDITORIA.

En términos generales es válida hasta donde sea aplicable la prueba selectiva. Un recurso valioso a este respecto, son los diferentes planes de muestreo estadístico y las técnicas para la selección de la muestra, considerando las circunstancias específicas de cada caso en particular y el campo de acción de cada plan de muestreo.

##### 4.3.4.1. MUESTREO ESTADISTICO.

El muestreo estadístico es aquel que en la determinación - del tamaño de la muestra, la selección de las partidas que la integran y la evaluación de los resultados se hacen por métodos matemáticos basados en cálculo de probabilidades.

Existen dos tipos fundamentales aplicables a la Auditoría y son:

- a) Muestreo de valores - consiste en determinar en qué grado una muestra seleccionada, o bien, el universo de partidas es distinto o se aleja del importe considerando como real o razonable.
- b) Muestreo de atributos - es aquel cuyo objetivo es estimar la frecuencia con que ciertas características se presentan en el universo, teniendo como base la frecuencia que se observe en la muestra examinada, y para su obtención se utilizan tablas estadísticas elaboradas especialmente para ello.

Se puede practicar en varios procedimientos de auditoría como son: autorización, soporte documental, registros, etc.

Ejemplo:

Las órdenes de compra efectuadas del 1o. de enero al 31 de octubre '88 se integra como sigue:

Órdenes de compra

primero emitido	ultimo emitido	universo
1525	4621	3096

Metodología

- 1.- Definir los objetivos de la auditoría: identificar los objetivos globales, en este caso sería el obtener evidencia de que las órdenes de compra autorizadas, cotizadas, etc.
- 2.- Definir el universo: la totalidad de unidades del muestreo, y debe precisarse de tal forma que todas las partidas posibles, de ser seleccionadas, estén disponibles.
- 3.- Determinar el error esperado en el universo y el error tolerable: es el porcentaje de los errores que se espera encontrar en el universo, el cual se determina por el auditor con base en experiencias de ejercicios anteriores, o bien en la evaluación preliminar.

Definición de errores.

Los errores en la prueba de procedimientos de egresos se definen como sigue:

- Falta de autorización de la orden
- Menos de dos cotizaciones por pedido
- Secuencia numérica incorrecta.

Para efecto de nuestro ejemplo, tomaremos la experiencia del ejercicio anterior, que de la muestra examinada, los errores por cada atributo fueron como sigue:

- Órdenes con falta de autorización	3%
- Menos de una cotización	1%
- Secuencia numérica incorrecta	5%

**Error tolerable.**

Este límite se determina a juicio tomando como base la importancia relativa del efecto, así como experiencias anteriores. Con base a lo anterior, para nuestro ejemplo, los errores tolerables son como sigue:

- |                               |    |
|-------------------------------|----|
| 1) Orden de compra autorizada | 6% |
| 2) " " " con dos cotizaciones | 3% |
| 3) " " " " secuencia numérica | 2% |
- 4) Determinar el intervalo de precisión: representa la cantidad o porcentaje que el Auditor acepta que se desvía en el valor obtenido en su examen del verdadero promedio del universo y se determina por la diferencia entre el error esperado en el universo y el error tolerable.

En nuestro ejemplo será como sigue:

	Atributos				
	1	2	3	4	5
Error esperado	3	1	5		
" tolerable	6	3	2		
Intervalo <u>precisión</u>	3	2	1	5	

- 5) Definir el análisis de errores en la muestra: es indispensable estimar qué condiciones representan errores que pueden influir en la apreciación del universo, y asimismo proyectar los errores observados en la muestra examinada.
- 6) Determinar la técnica de selección de muestra: el muestreo estadístico usará una técnica aleatoria o sistemática.
- 7) Determinar el nivel de confianza: es la probabilidad de que se establece de que la muestra sea representativa del universo y generalmente se expresa en porcentos, los niveles más comunes van del 90% al 95% pero también podría

ser entre el 95% y 99%, lo cual sucede cuando se requiere que la muestra sea altamente representativa. Un nivel de confianza, por ejemplo del 95% implica que hay 95 posibilidades de cada 100 que la muestra obtenida represente las condiciones del universo.

- 8) Estimación del tamaño de la muestra: el tamaño se determina utilizando la tabla de estimación del tamaño de la muestra las cuales podemos encontrar en el boletín J-06. Se procede de la siguiente manera: en la tabla de nivel de confianza de 95% se identifica la columna con el porcentaje de error esperado que en el caso del atributo es el 3%. En esa columna se localiza el porcentaje más cercano al error tolerable ( 5.9 el más cercano a 6).

En el mismo renglón localice en la última columna el tamaño de la muestra, o sea, 200, siguiendo el mismo procedimiento en los demás atributos.

Con base a la estimación se determina el número de comprobantes requeridos:

	1	2
	% de la aparición del atributo	Tamaño del universo
1 autorización	100 %	3096
2 cotización	100 %	"
3 folio consecutivo	100 %	"
	tamaño de la muestra	Número de comprobante requeridos (col. 3 ÷ 1)
1 autorización	200	200
2 cotización	200	200
3 folio consecutivo	200	200

- 9) Seleccionar la muestra. Al llevar a cabo una selección de muestras sistemáticas, debemos determinar un intervalo que se calculará como sigue:

$$\begin{array}{r} \text{Universo} \quad 3096 = 15.48 = 15 \\ \hline \text{muestra} \quad 200 \end{array}$$

Para obtener cada orden, seleccionar una de cada 15 empunando por el primer número al azar.

Revisión de atributos de órdenes seleccionadas.

Fecha	Folio consecutivo	Orden autorizado	2 cotizaciones mínimo
1/01/88	1531	/	/
7/01/88	1546	/	/
13/01/88	1561	X	/
20/01/88	1576	/	X
No. errores atributo	0	6	2
	-----	-----	-----

/-cumple con el atributo

X=no cumple con el atributo

Proyección y Evaluación de errores.

La evaluación de los resultados permite respaldar una conclusión de que el valor o característica sujeto a evaluación no contiene errores de importancia.

Cuando los resultados son favorables y van de acuerdo a lo establecido, se expresa el resultado del trabajo en la conclusión global de la Auditoría, relativa al renglón revisado.

# Steren S.A. de C.V.

1

Almacén -- Relación de requisiciones

Auditoría 31 marzo 89

Mes Día	N° de Requisición	Fecha de Requisición	Mercancía solicitada	Existencia s/kardex	ALMACEN nivel mínimo de existencia	nivel máximo de existencia	Existe autorización jefe almacén	Cantidad requerida	OBSERVACION
Marzo 89									
1	177	28 II 89	Amplificador operacional con frecuencia	198 pza	200 pza	2 000 pza	✓	1500	Existencia por debajo del mínimo requerido
2	178	1 III 89	Amplificador operacional LM 301A	150 ✓	200 ✓	2 000 ✓	✓	1500	Existencia por debajo del mínimo requerido
3	179	2 II 89	Comparador de voltaje	200 ✓	200 ✓	2 000 ✓	✓	2000	
4	sábado								
5	domingo								
6	181	2 III 89	Temporizador 555	205 ✓	300 ✓	2000 ✓	✓	2000	
7	183	6 III 89	Temporizador/contador programable	550 ✓	300 ✓	3000 ✓	✓	2 500	
8	180	7 II 89	Diodo 1N463	410 ✓	500 ✓	5000 ✓	✓	5000	
9	184	8 III 89	Diodo 1N462	1015 ✓	500	5000 ✓	✓	5500	Ausente jefe de almacén - verificado el dato en personal - firma persona autorizada
10	185	9 III 89	Diodo 1N459A	870 ✓	500 ✓	5000 ✓	✓	2000	Ausente jefe de almacén - verificado el dato en personal - firma persona autorizada
11	sábado								
12	domingo								
13	182	—	—	—	—	—	—	—	No se encontraba en expediente cancelado
14	185	13 II 89	Diodo T 151	501 ✓	500 ✓	3000 ✓	✓	4000	
15	187	14 II 89	Arreglo de diodos	150 ✓	100 ✓	1000 ✓	✓	6000	
16	—	—	—	—	—	—	—	—	No se autorizó ninguna requisición
17	—	—	—	—	—	—	—	—	No se autorizó ninguna requisición

⌋ Fecha y forma (rotulo) cotejado

✓ Dato correcto

• Pendiente

✗ Dato incorrecto

# Steron S.A. de C.V.

Almacén - Relación de requisiciones

Auditoría final al 31 marzo 89

Mes Día	N° de Requisición	Fecha de Requisición	Mercancía solicitada	Existencia s/kardex	ALMACEN nivel mínimo de existencia	nivel máximo de existencia	Existe autorización jefe almacén	Cantidad requerida	OBSERVACION
DE LA CEDULA 1									
Marzo 89									
18		sábado							
19		domingo							
20	188 <	17 III 89	Diodo Zanvey 1N 961	2000 pza	500 pza	5000 pza	✓	2000	
21	189 <	20 III 89		500 ✓	500 ✓	5000 ✓	✓	5000	
22	—	—		—	—	—		—	
23	190 <	22 III 89	Diodo emisor de luz	4100 ✓	500 ✓	5000 ✓	✓	1000	No cuenta con autorización
24	191 <	23 III 89	Transistor TBJ	500 ✓	500 ✓	5000 ✓	✓	1000	
25		sábado							
26		domingo							
27	192 <	31 III 89	Amplificador programable	650 ✓	500 ✓	5000 ✓	✓	4000	
28	193 <	31 III 89	Arreglo de diodos 2N 1711	310 ✓	300 ✓	3000 ✓	✓	2000	
29	—	—		—	—	—		—	
30	201 &	31 III 89	Amplificador O p e r frecuencia compensada	1300 ✓	300 ✓	3000 ✓	✓	2550	Numeración que no corresponde al periodo revisado
31	194 <	31 III 89	Diodo 4100 / 4101	1500 ✓	500 ✓	5000 ✓	✓	3000	No cuenta con autorización

- < Fecha cotejada y firma (folio)
- & Fecha y forma no correspondiente
- ✓ Dato correcto
- ✓ Dato incorrecto

## STEREN S.A. DE C.V.

Compras - Elaboración de pedidos en base a requisiciones

Auditoría 31 de marzo de 1989

Día Mes	Pedido N°	Mercancía Solicitada	Cantidad pedida c proveedor	Cantidad requerida	Cotización \$		Verifica y autoriza Sub Ger compras	Autorización Gerente de finanzas	Observación
					1°	2°			
Marzo 89									
1	174 #	Arreglo de diodos	600 pzas	600 pzas	4.8 M	4.6 M	✓	NA	Requisición elaborada en el mes de febrero 27 - II - 89
2	176 #	Diodo N 134 - C	1200 ✓✓	1200 ✓✓	3.2 ✓	3.4 ✓	✓	✓	Requisición elaborada en el mes de febrero 28 - II - 89
3	177 <	Amplificador operacional con frecuencia	1500 ✓✓	1500 ✓✓	6.7 ✓	6.7 ✓	✓	✓	
4	Sábado								
5	Domingo								
6	178 <	Amplificador operacional LM 301 - A	1600 ✓✓	1600 ✓✓	7.1 ✓	7 ✓	✓	NA	
7	179 <	Comparador de voltaje	2000 ✓✓	2000 ✓✓	20 ✓	21.1 ✓	✓	✓	
8	180 <	Diodo N 463	500 ✓✓	5000 ✓✓	1.5 ✓	—			Solo existe una cotización, compra de urgencia y error en el pedido
9	181 <	Temporizador 555	2500 ✓✓	2500 ✓✓	6 ✓	6.1 ✓	✓	✓	
10	183 <	Temporizador/Contador	2500	2500	7.5 ✓	7.4 ✓	✓	✓	
10	182 <	—	—	—	—	—			
11	Sábado								
12	Domingo								
13	184 <	Diodo IN 462	5500 ✓✓	5500 ✓✓	4.1 ✓	4.1 ✓	NA	✓	
14	185 <	Diodo IN 459 - A	2000 ✓✓	2000 ✓✓	6 ✓	5.8 ✓	✓	✓	
15	—	—	—	—	—	—			
16	186 <	Diodo T 151	4000 ✓✓	4000 ✓✓	1.1 ✓	1.0 ✓	✓	✓	
17	187 <	Arreglo de diodos	600 ✓✓	6000 ✓✓	4.6 ✓	—		NA	Solo existe una cotización y error aritmético en el pedido

✓ Dato correcto

✗ Dato incorrecto

&lt; Fecha y forma (folio) cotejada

◁ Fecha y forma que no corresponde

NOTA:

El departamento de compras no cuenta con formas impresas de cotización

## STEREN S.A. DE C.V.

Compras - Elaboración de pedidos en base a requisiciones

Auditoría 31 de marzo de 1989

Día Mes	Pedido N°	Mercancia Solicitada	Cantidad pedida a proveedor	Cantidad requerida	Cotización \$		Verifica y autoriza Sub Ger. compras	Autorización Gerente de finanzas	Observación
					1º	2º			
Marzo 89									
16	Sábado								
19	Domingo								
20	-	-	-	-	-	-	-	-	-
21	-	-	-	-	-	-	-	-	-
22	188 <	Diodo Zoner IN 961	2000 pzas/	200 pzas#	6 M	6 M	NA	NA	No se cuenta con autorización para realizar la compra y pedido incorrecto
23	189 <	Diodo Varactor BB 139	5000 ✓ /	5000 ✓ /	20 ✓	19.8 ✓	✓	✓	
24	-	-	-	-	-	-	-	-	-
25	Sábado								
26	Domingo								
27	190 <	Diodo emisor de luz	1000 ✓ /	1000 ✓ /	3 ✓	2.9 ✓	✓	NA	
28	191 <	Transistor TBJ	1000 ✓ /	1000 ✓ /	4.5 ✓	4.6 ✓	✓	NA	
29	192 <	Amplificador programable	4000 ✓ /	4000 ✓ /	14.9 ✓	15.1 ✓	✓	✓	
30	193 <	Arreglo de diodos 2N 1711	2000 ✓ /	2000 ✓ /	16 ✓	16.3 ✓	✓	NA	
31	194 <	Diodo 4100/4101	3000 ✓ /	3000 ✓ /	12.3 ✓	11.9 ✓	✓	NA	

DE LA CEDULA 3

- ✓ Dato correcto
- # Dato incorrecto
- < Fecha y forma (folio) cotejado
- NA No autorizado

NOTA: La cantidad solicitada en la requisición 188 marcada en esta cédula es de 2000 pzas. y no 200 - Diferencia por error del Auditor Juan Castillo

**Steren S.A. de C.V.**

**CEDULA 5**

Condiciones de compra

Auditoria 31 de marzo de 1989

Día Mes	Nº de informe	Proveedor	Condiciones de pago	Mercancia comprada	Entrada de almacen	Cantidad comprada	Cantidad requerida	Nº requisición	Firma de recepción	Observación
Marzo 89										
8	190 <	Audax Electronics	30	Temporizador contador	2 300 ✓	2 300 ✓	2 500 ✓	183	✓	Devolución de mercancía defectuosa
9	191 <	Audis componentes	30	Arreglo de diodos 2N 711	1 100 ✓	1 100 ✓	2 000 ✓	193	✓	1a parte del pedido
10	192 <	Denvers S. A.	30	Amplificador operacional de frecuencia	1 500 ✓	1 500 ✓	1 500 ✓	177	✓	
11	sábado									
12	domingo									
13	193 <	Pilatronic	60	Amplificador Op LM 301 A	1 600 ✓	1 600 ✓	1 600 ✓	178	✓	
14	194 <	Valle Silicon	90	Comparador de voltaje	2 000 ✗	1 900 ✓	2 000 ✓	179	✓	Diferencia entre registro y compra
15	195 <	RM Electrónico	60	Diodo N 463	5 000 ✓	5 000 ✗	500 ✓	180	✓	Error en la elaboración del pedido
16	196 <	Pollitron	60	Arreglo de diodos 2N 711	900 ✓	900 ✓	900 ✓	193	✓	2a parte del pedido
17	197 <	Grupo Integrado	60	Temporizador 555	2 000 ✓	2 000 ✓	2 000 ✓	181	✓	
18	sábado									
19	domingo									
20	198 <	Construcción Elec.	30	Diodo IN 462	5 000 ✓	5 000 ✓	5 500 ✓	184	✓	Devolución de mercancía de baja calidad
21	199 <	Triónica	90	Diodo IN 459 A	2 000 ✓	2 000 ✓	2 000 ✓	185	✓	
22										
23	200 <	Alcomex	90	Diodo T 151	4 000 ✓	4 000 ✓	4 000 ✓	186	✓	

✓ Dato correcto  
✗ Dato incorrecto  
< Fecha y forma coleccionada

**A LA CEDULA 6**

# Steren S.A. de C.V.

CEDULA 6

Condiciones de compra

Auditoría 31 de marzo de 1989

Día Mes	N° de informe	Proveedor	Condiciones de pago	Mercancía comprada	Entrada de almacen	Cantidad comprada	Cantidad requerida	N° requisición	Firma de recepción	Observación
Marzo 89										
24	201 <	Sanyo	30	Arreglo de diodos	600 ✓	600 ✗	6 000 ✓	187	✓	Error al realizar el pedido
25	sábado									
26	domingo									
27	202 <	Trionica	30	Diodo Zoner IN 961	2000 ✓	2000 ✓	2 000 ✓	188	✓	
28	203 <	Palitrón	60	Diodo Veractor BB 139	5000 ✓	5000 ✓	5 000 ✓	189	✓	
29	- <		-		-	-	-	-		
30	- <		-		-	-	-	-		
31	- <		-		-	-	-	-		
Abril 89										
1	sábado									
2	domingo									
3	204 <	RM Electrónico	30	Transistor TBJ	1000 ✓	1000 ✓	1 000 ✓	191	✓	
4	205 <	Valle silicón	30	Diodo emisor de luz	1000 ✓	1000 ✓	1 000 ✓	190	✓	
5	206 <	Pilatronic	30	Amplificador programable	4000 ✓	4000 ✓	4 000 ✓	192	✓	
6	207 ✗	Hitachi	60	Transistor DA1	3500	3500	3 600	204	✗	No se encuentra firmado por el receptorista por ausencia - verificado
7	208 <	Alcomex	90	Diodo 4100/4101	3000 ✓	3000 ✓	3 000 ✓	194	✓	

< Fecha y forma (folio) coleccionado

✗ Fecha y forma que no corresponden

✓ Dato correcto

STEREN S.A. DE C.V.  
 ALMACEN - Tarjetas de almacen  
 Auditoria 31 de marzo de 1989

ARTICULO		Diedo IN 403		UNIDAD		pieza					
ALMACEN		uno		CASILLERO N°		34		CLAVE		DFN	
MAXIMO		5 000		MINIMO		500		EXISTENCIA REVISADA EN			
FECHA	FACTURA	UNIDADES		EXISTENCIA	COSTO UNIDAD	VALORES					
1989		ENTRADA	SALIDA			DEBE	HABER	SALDO			
1 Marzo 89	Inv. fis.			2 000	1 000			2 000 000			
5	✓		1 200	800	1 000			1 200 000	800 000		
8	✓		310	490	1 000			310 000	490 000		
21	✓	1 007	① 500	990	2 500	1 250 000			1 740 000		
			490	500	2 500			1 225 000	515 000		

LAS TARJETAS DE ALMACEN SELECCIONADAS PARA COTEJARLAS CON LOS  
 INFORMES DE RECEPCION, SE OBTUVIERON EN BASE A MUESTREO DE  
 NUMEROS ALEATORIOS

ARTICULO		Diedo Veractor IN 961		UNIDAD		pieza					
ALMACEN		uno		CASILLERO N°		10		CLAVE		DVe	
MAXIMO		5 000		MINIMO		500		EXISTENCIA REVISADA EN			
FECHA	FACTURA	UNIDADES		EXISTENCIA	COSTO UNIDAD	VALORES					
1989		ENTRADA	SALIDA			DEBE	HABER	SALDO			
1 Marzo 89				2 500				3 200 000			
3	✓		1 445	1 055	1 280			1 350 400	1 849 600		
4	✓		545	515	1 280			679 600	1 170 000		
28	✓	② 5 000		5 510	1 830	9 150 000			10 320 000		
31	✓		4 950	560	1 830			9 058 500	1 261 500		

N° de requisición	Informe		Registro en tarjeta	Asiento contable
	N°	cantidad pzas.		
180	195	500 <sup>1</sup>	✓	✓
189	203	5 000 <sup>2</sup>	✓	✓

**STEREN S.A. DE C.V.**  
**ALMACEN - Tarjetas de almacen**  
**Auditoria 31 de marzo de 1989**

ARTICULO		Arreglo de dientes		UNIDAD		pza.		
ALMACEN		uno		CASILLERO N°		7		
MAXIMO		3000		MINIMO		300		
				EXISTENCIA		REVISADA EN		
FECHA 1989	FACTURA	UNIDADES		EXISTENCIA	COSTO UNIDAD	VALORES		
		ENTRADA	SALIDA			DEBE	HABER	SALDO
				310	3500			1085000
9 Marzo 89	② 1100			1410	3720	4092000		5177000
16 ✓		900		2310	3830	3447000		8624000
16 ✓			900	1410	3830		3447000	5177000
20 ✓			1045	365	3720		3887400	1289000

LAS TARJETAS DE ALMACEN SELECCIONADAS PARA COTEJARLAS CON LOS  
 INFORMES DE RECEPCION, SE OBTUVIERON EN BASE A MUESTREO DE  
 NUMEROS ALEATORIOS

ARTICULO		Diedo TN 462		UNIDAD		pza.		
ALMACEN		dos		CASILLERO N°		12		
MAXIMO		5000		MINIMO		500		
				EXISTENCIA		REVISADA EN		
FECHA 1989	FACTURA	UNIDADES		EXISTENCIA	COSTO UNIDAD	VALORES		
		ENTRADA	SALIDA			DEBE	HABER	SALDO
1 Marzo 89				1015	10100			10281500
20 ✓	② 5000			8015	12300	61500000		71781500
23 ✓			5000	1015	12300		61500000	10251500
27 ✓			500	515	10100		5050000	5201500

N° de requisición	Informe		Registro en tarjeta	Asiento contable
	N°	cantidad pzas.		
193	191y196	2000 <sup>③</sup>	✓	✓
184	198	5000 <sup>④</sup>	✓	✓

**STEREN S.A. DE C.V.****PRUEBA DE CALIDAD****AUDITORIA AL 31 DE MARZO DE 1989**

Para cumplir con la norma referente al reconocimiento técnico y capacidad profesional respecto a la calidad de la mercancía adquirida, se valió del asesoramiento del Laboratorio AIWA con domicilio fiscal en Pernambuco N° 321 Col. Lindavista, RFC 70 02 07 AIW, RIVA 4851726 para la realización de las siguientes pruebas:

	Voltaje de polarización	Calidad minima	Corriente de suministro	Orden compra
Amplificador operacional con frecuencia compensada	± 15 [V]	✓	1.7 m [A]	177
Amplificador operacional LM 301 A	± 15 [V]	✓	1.8 m [A]	178
Compensador de voltaje LM 311	± 15 [V]	✓	5.1 m [A]	179
Temporizador 555	± 5 [V]	✓	3 m [A]	181
Diodo Zenver IN 961	10 [V]	✗	32 m [A]	188
Diodo Varactor BB 139	30 [V]	✓	10 m [A]	189
Transistor TBJ ZN 1711	75 [V]	✓	1 m [A]	191

- ✓ Cumple con atributos
- ✗ No cumple con atributos

C.C.P. ALMACEN DE COMPRAS

#### 4.4. EVALUACION DE LOS SISTEMAS.

En esta etapa se hace posible establecer el conjunto de lineamientos referentes al control interno y que representan los requisitos mínimos de calidad que deben cubrirse en el estudio de las áreas a examinar, y su aplicación hará posible poner al alcance de las empresas los objetivos del Control Interno.

##### 4.4.1. APLICACION DE CUESTIONARIOS PARA EVALUAR EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE CONTROL.

La evaluación de los sistemas los lleva a cabo el auditor - mediante cuestionarios sobre el cumplimiento de objetivos de control, los cuales no se deben entregar al personal como un recurso para obtener información y sustituir entrevistas y observaciones de campo porque puede provocar respuestas con información falsa o tendenciosa.

Por otra parte, los cuestionarios deben emplearse únicamente después de que el sistema ha sido verificado a través de los procedimientos de Auditoría.

A continuación se reproduce un ejemplo que aclara la diferencia de un cuestionario de Auditoría financiera y uno operativo de los Estudios de Control Interno formulados por el I.A.C.P.

En su orden respectivo se enumeran las preguntas relacionadas con el costo de adquisición:

- 1) La función de compras está completamente separada de otras funciones, particularmente de las contables ?
- 2) Se preparan requisiciones de compra?
- 3) Se enumeran previamente las requisiciones?

Para la AO las preguntas se plantearían así:

- 1) Qué tipo de reportes se preparan en este departamento?
- 2) Cómo se determinan las cantidades que se van a comprar?

- 3) Como se toman las decisiones con respecto a la selección de los abastecimientos?

El Lic. Salvador Obieta, señala las siguientes características para los cuestionarios operativos:

- 1) Podrán ser formulados tendiendo a obtener una contestación afirmativa o negativa, de tal forma que las notativas representen excepciones.
- 2) Todas las preguntas del cuestionario deben ser contestadas de modo que se haga constar las que no sean aplicables para que no quede ninguna duda de alguna pregunta que no haya sido formulada.
- 3) Los cuestionarios referentes a aspectos técnicos deben ser elaborados a base de técnicas adecuadas aplicables a la empresa, departamento o sección determinada.
- 4) Deben seguir una secuencia lógica de preguntas, de modo que las primeras vayan confirmándose con la contestación de las siguientes.

Dichas interrogantes serán preparadas en base a un estudio comparativo entre el giro de la entidad y ordenadamente fiscales y legales.

El análisis y evaluación que emprenda un auditor operacional, siempre deben orientarse al problema y a las causas directas. Al analizar las preguntas siguientes se entenderá esta orientación.

- 1) Cuál es el propósito del Sistema ?
- 2) Se justifica para los fines de la unidad orgánica ? por qué?
- 3) Está justificado el costo de su mantenimiento en relación al beneficio recibido?
- 4) Contribuye este sistema o procedimiento a ejercer mejor control, lograr mayor efectividad y eficiencia, así como producir mayores utilidades.

Estas preguntas ejemplifican la dirección que debe seguirse al recolectar información, puesto que en este mismo punto se inicia una evaluación de lo que es y/o debería ser el procedimiento, sistema o método.

Ante todo examen o revisión operacional debemos tener presente las dos premisas siguientes:

- Todo elemento operativo existente en una organización no significa que sean útiles y necesarios.
- La forma como se desempeña un elemento operativo no significa que sea la mejor manera de hacerlo.

Las acciones en cuestión son las siguientes:

a) Eliminar.

Siempre que se inicia el análisis se hace necesario realizar un análisis detallado y completo buscando, al principio, los trabajos o elementos que definitivamente puedan eliminarse. Para tal fin deberán formularse y contestarse preguntas como las siguientes:

- 1) Cuál es el propósito del elemento estudiado.
- 2) Son necesarios sus resultados Por qué?
- 3) El propósito puede obtenerse más eficientemente en alguna otra forma Cómo?

b) Combinar.

La combinación adecuada de dos o más elementos puede dar lugar a una mejora, ya sea porque se elimine alguno o - porque se ahorre son:

- 1) Puede eliminarse el elemento estudiado si lo combinamos con otro?
- 2) Pueden combinarse dos o más trabajos de tal manera que se lleven a cabo simultáneamente?
- 3) Pueden combinarse dos o más trabajos utilizando algún medio mecánico?

## c) Cambiar

El considerar un conjunto y buscar posibles cambios tan bién nos puede conducir a lograr ciertas mejoras. Las - preguntas típicas de esta etapa son las siguientes:

- 1) La secuencia de los pasos operativos es la mejor?
- 2) Podemos cambiar la secuencia sin afectar los resultados finales?
- 3) Se puede cambiar de lugar, de persona o de secuencia y se puede hacer combinaciones como resultado del cambio?

## d) Simplificar.

Después de haber eliminado, combinado y cambiado el orden de los elementos analizados, debe buscarse la posibilidad de estudiar cómo podría simplificarse el trabajo. Esta - sería la última fase del estudio. Algunas preguntas que pueden hacerse son:

- 1) Puede mejorarse el equipo.
- 2) Se debe adiestrar al personal
- 3) Podemos simplificar el trabajo sustituyendo mat.
- 4) Es adecuado el personal empleado.

Para saber si una función o actividad opera eficientemente y si se puede mejorar, siempre es necesario descomponerlo en sus partes para que éstas sean sujetas a estudio pero considerándolas como parte de un todo.

## 4.4.2. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.

## COMPRAS

PREGUNTAS	SI	NO	NA	PT
A001 Existen políticas escritas sobre compras.				
A002 Si la contestación es afirmativa, se han establecido políticas a nivel compañía " divisional " departamental.				
A003 Se han documentado los procedimientos de compras.				
A004 Se han hecho compras importantes recientemente fuera de la rutina prescrita de compras.				
A005 Desempeña el departamento o su personal alguna función de contabilidad.				
A006 Trabaja y se coordina el departamento de compras con el de producción ingeniería y finanzas para llevar a cabo estudio de las áreas siguientes: a) Sustitución de productos. b) Materiales fuera de clasificación. c) Estudios de producción o compra.				
A007 Existe un procedimiento de seguimiento para medir o determinar los descuentos perdidos.				
A008 Sirve el departamento de compras como fuente de información sobre pro-				

PREGUNTAS	SI	NO	NA	PT
<p>veedores, competidores, etc.</p> <p>A009 Se conoce el porcentaje del <u>total</u> de las compras (en términos tanto de pedidos de compras y valor en dinero) que maneja el departamento.</p> <p>A010 Tiene la Compañía guías para <u>indicar</u> la relación del costo a las especialidades adquiridas o necesarias.</p> <p>A011 Tiene voz y voto el departamento de compras en la selección de materiales, abastecimiento, especificaciones y demás.</p> <p>A012 Se entregan todas las compras aun local central de recibo, en vez de entregarse directamente al área de producción.</p> <p>A013 Si la contestación es afirmati<u>va</u> mantienen registros por separado los empleados que están separados del Gerente.</p> <p>A014 Se subdividen las actividades de compras en tal forma que ningún individuo tiene la responsabilidad de una transacción de compras entera desde su principio hasta su fin.</p> <p>A015 Se dividen los pedidos entre un número de proveedores.</p> <p>A016 Se basa cada transacción en la estipulación de una solicitud de <u>com</u></p>				

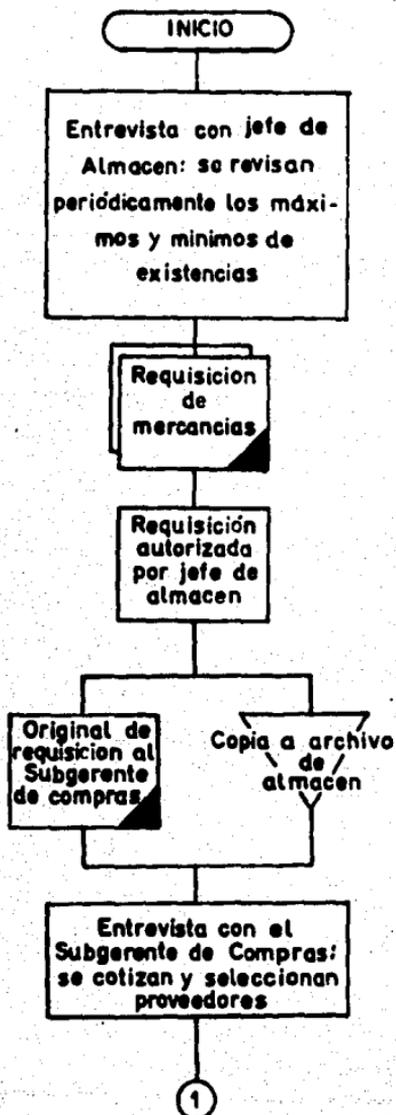
PREGUNTAS	SI	NO	NA	IT
<p>pra y se necesita la aprobación a la solicitud de una persona debidamente autorizada antes de preparar la orden de compra.</p>				
<p>A017 Se usan formas para los pedidos de compra, es decir, se emplean formas de pedidos en combinación con el pago de pedido.</p>				
<p>A018 Hay una lista aprobada de proveedores para los artículos principales.</p>				
<p>A019 Se les pone a las solicitudes de compra marcas que digan rápido, urgente o tan pronto como sea posible.</p>				
<p>A020 Se hace todo lo posible para embarcar con los métodos más económicos.</p>				
<p>A021 Se incluye al precio siempre que sea posible en el pedido de compras.</p>				
<p>A022 Se verifican los precios de los artículos que no tengan un precio ya fijado después del recibo de la confirmación del pedido.</p>				
<p>A023 Están los pedidos de compra escritos de tal manera que los materiales recibidos se puedan identificar y verificar fácilmente.</p>				
<p>A024 Se envía directamente al departa</p>				

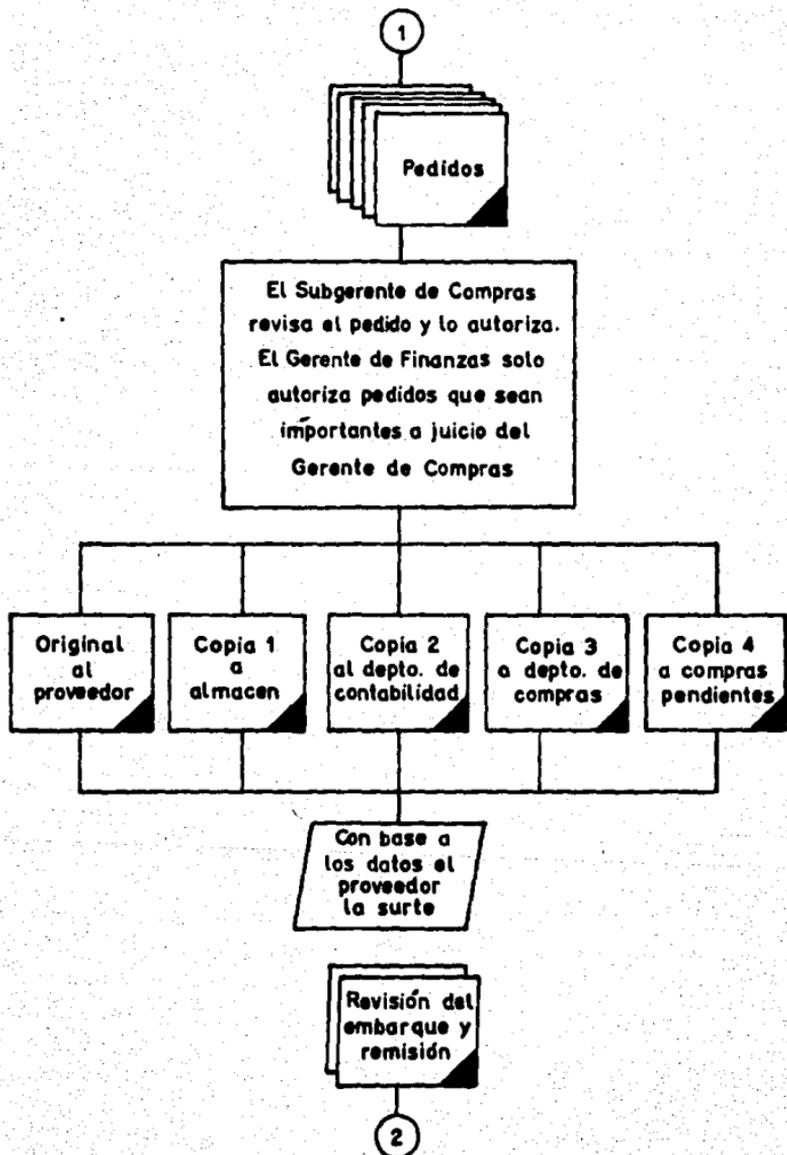
PREGUNTAS	SI	NO	NA	PT
<p>tamento de Contabilidad una copia del informe recibido.</p>				
<p>A025 Están numerados de antemano los boletos de recibo y se mantienen un registro permanente en el depto. de recibo, o se manda una copia del pedido de compra al depto. de recibo como autorización para aceptar la mercancía a fin de acelerar el procesamiento.</p>				
<p>A026 Se despacahn las compras de vueltas a través del departamento de embarque.</p>				
<p>A027 Se compran las facturas en el Depto. de Contabilidad con los pedidos de compra, informes de recibo e informes de inspección.</p>				
<p>A028 Se preparan comprobantes para todas las partidas de compra.</p>				
<p>A029 Examina los comprobantes de compra un funcionario o empleado responsable para cerciorarse de los completo de los anexo y demás aprobaciones requeridas.</p>				
<p>A030 Se separa el desecho del resto de los inventarios.</p>				
<p>A031 Hay una descripción clara acerca de lo que es el desecho.</p>				
<p>A032 Se gestionan rapidamente los</p>				

PREGUNTAS	SI	NO	NA	PT
<p>cargos atrasalos de los provee dores.</p> <p>A033 Se elaboran estadísticas acumulativas de las cantidades compradas a los proveedores.</p> <p>A034 Conoce el funcionamiento de compras los métodos de inve stigación de operaciones que pue dan ayudarlo a mejorar su desempe ño, tal como la programación li neal e instrumentos estadísticos para la toma de decisiones.</p>				

# CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

## FLUJOGRAMA DE COMPRAS Y CTAS. x PAGAR





2

**Entrevista con Jefe de Almacén:** - se recibe el embarque con remisión y copia - se verifica el embarque, la remisión y el pedido - el recepcionista firma y sella recibo

**Informe de mercancía recibida**

**Original del informe y remisión a contabilidad**

**Copia 1 al almacén (consecutivo)**

**Copia 2 al almacén (actualizar kardex)**

**Copia 3 compras (expediente proveedor)**

**Copia 4 compras (pendientes)**

**Embarque no aprobado es devuelto**

3

3

Entrevista con Subgerente de Compras - Con base a las copias del informe de mercancías recibidas se compara con los datos del pedido

Expediente de proveedor

Archivo formas

Entrevista con el Gerente de Contabilidad - El depto prepara el informe con la remisión del proveedor

Se prepara poliza de diario Inv. x Prov. x

El Gerente de Contabilidad autoriza la poliza de diario junto con el documento anexo

TERMINO

5. INFORME Y SEGUIMIENTO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL  
5.1. INFORME DE AUDITORIA OPERACIONAL

Para dar una definición del informe de Auditoría Operacional, diré que un informe es la salida de un conjunto de datos que producirán información cuando sean interpretados en forma inteligente. Esta transformación de informes en información se produce como un subproceso de un sistema de decisión.

El informe de la Auditoría Operacional no cuenta con ninguna "sugerencia" u "orientación" institucional como en el dictamen - que no sirve de guía para el desarrollo de éste, es decir, simple y sencillamente el auditor tendrá que valerse de sus propios recursos y experiencias para presentar un informe de Auditoría. Por lo tanto se aprecia que la falta de criterios o sugerencias en este campo, así como las deficiencias en la preparación del - Contador Público, presentaron la necesidad de que no todos los informes sean forzosamente iguales en virtud de la gran cantidad de elementos que inciden en un ejercicio como son: objetivos, alcance y posición del Auditor ante la estructura organizacional de la entidad en que se encuentre.

Se presenta una posición un tanto difícil, como sugerir un modelo de informe a nivel interno, sin embargo, en función a las limitaciones anteriores, enunciaremos las reglas principales a - considerar en la redacción del informe de Auditoría considerando que lo que se expondrá no puede ser una base o idea estandar a seguir a la presentación del mismo, sino simplemente una guía u orientación para que el interesado tome de ello lo que más se apege a las necesidades que sean requeridas.

Una vez que se estudió y evaluó la infraestructura administrativa se procede a sumarizar los hallazgos determinando los de mayor relevancia, en cuanto su aspecto negativo en el proceso administrativo y reportando aquellos que sus indicios sean notorias

fallas de eficiencia. Antes de proceder a la realización del informe debemos llevar a cabo una re-verificación de hallazgos como sigue:

- 1.- Comparar el esquema con un modelo vigente y válido y asegurarse que las diferencias son importantes.
- 2.- Listar las excepciones encontradas en la confrontación y compararlas con las que se habían determinado.
- 3.- Ratificar la existencia de los problemas diagnosticados, mediante comentarios con las personas directamente involucradas.
- 4.- Asegurarse que se trata de problemas cuya solución es factible, porque existen técnicas y recursos disponibles para ello.
- 5.- Interrelacionar los problemas encontrados con los que pudieron haberse determinado en otros sectores.

#### 5.1.1. ELABORACION DEL INFORME.

Se prepara, primeramente, un borrador del informe con objeto de comentarlo con los involucrados para asegurarse de que sean hallazgos reales, y que los involucrados coincidan con su existencia, precisamente en la forma en que lo describe el borrador y convencer a los involucrados de el diagnóstico definitivo a la Gerencia.

Para que la AO sea útil a la entidad, el informe debe ser ágil y orientado a facilitar la toma de decisiones. Siempre que sea factible, debe cuantificarse el efecto de los problemas y de los posibles cambios.

El contenido del informe debe enfocarse a resaltar objetivamente, en su caso, la solución a los problemas determinados en relación a:

- La ineficiencia operativa de la entidad.

- Los controles operativos establecidos.

### 5.1.2. ESTRUCTURA DEL INFORME O DIAGNOSTICO.

Carátula - constituye el encabezado del informe, la cubierta de las páginas que la integran y debe incluir la denominación, mención del ciclo de transacciones en que se localizan los sistemas auditados, mención de dichos sistemas, especificación de que es un informe con recomendaciones derivadas de una AO y la fecha en que se refieren las observaciones y su gerencias (sólo años y mes).

La Carátula debe ser breve, objetiva y satisfacer los requerimientos obvios del buen gusto y sencillez, sin embargo varian en los departamentos de Auditoría Interna de las entidades.

Alcance y limitaciones del trabajo.

Donde vamos a definir e identificar:

- 1) Objetivos del trabajo realizado
- 2) Operaciones sujetas a examen (por contra, revelar las excepciones.
- 3) Criterios de prioridad seguido
- 4) Limitaciones, en su caso (no debe haberlas)
- 5) Participación de otros profesionales.
- 6) Responsabilidad asumida.

Situaciones que afectan la eficiencia de Operación.

Es el resumen - jerarquizado - de hallazgos significativos y el efecto de los mismos.

En su caso, detalle de los problemas determinados, sus causas y efectos.

Sugerencias

Las recomendaciones son la parte medular de la culminación del trabajo efectuado por el Auditor, por lo que deberá tener un

cuidado especial al formularlos.

Estos reunirán los requisitos propios de la redacción y claridad señalando, sobre todo, las medidas que se deberán tomar para aliviar el hecho que se reporta como incorrecto o sujeto a modificación. En los casos en que las recomendaciones del Auditor incluyan las de implantar o modificar un procedimiento determinado, será el departamento de métodos o procedimientos el encargado de llevar a cabo dicha tarea, sin embargo, el auditor debe incluir la recomendación en forma tal, que sea el responsable máximo del sector auditado el encargado de solicitar la intervención del área o departamento. Cuando se carezca de dicho departamento de métodos, se deberá delegar esta responsabilidad a cada una de las áreas involucradas.

Firma - ésta debe ser del Gerente o Director del Departamento, según sea el caso.

Fecha - coincide, por regla general, con el día en que se llevó a cabo la reunión con directores o gerentes para discutir las observaciones y sugerencias.

### 5.1.3. TIPOS DE INFORMES DENTRO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

Los informes se pueden presentar en varias formas. Algunos son verbales, en forma de memorándums, cartas, cuestionarios, - rutinarios, especiales, informales o técnicos. La forma de escoger dependerá de las necesidades particulares de la empresa.

Por lo general se rendirá por escrito, pero en la mayoría de los casos cuando se trate de aspectos confidenciales o de naturaleza controvertible, se rendirá primero en forma verbal.

Hay casos, sobre todo cuando se trata de auditorías de larga duración, en que se emiten tres diferentes clases de informes: preliminar, de progreso y final.

En su mayoría, los informes preliminares (sean orales o escritos) delimitan la finalidad y alcance de la auditoría y contribuyen a esclarecer la intención y amplitud del estudio a fin de evitar, antes de que se haya avanzado demasiado, cualquier malentendido por parte de los afectados.

Los informes de progreso tienen como objeto mostrar lo que se ha venido haciendo, las situaciones excepcionales descubiertas, las medidas correctivas y aplicadas a las recomendaciones - propuestas hasta la fecha.

Los informes finales suelen comprender un resumen de los aspectos incluidos en los informes detallados y, en general, se les emplea como guía en la discusión de aspectos importantes.

La mayoría de los grupos de auditoría prefieren el informe tipo relato, mientras que otros se inclinan por el tipo cuestionario. El informe tipo cuestionario, en forma impresa para rellenarse que sólo requiere escribir un "sí" o "no" después de cada pregunta, es muy limitado en su alcance tendiendo a ser mecánico e ineficaz.

#### 5.1.4. DISTRIBUCION DEL INFORME.

En términos generales, los informes preliminares y el final (global o total) de la AO, deben dirigirse al ejecutivo o cuerpo directivo que solicitó la auditoría, o quien dentro de la administración de la entidad sea el responsable de los sistemas, procedimientos y el manual. Dependiendo de las circunstancias específicas, el informe departamental, parcial o secundario, debe dirigirse al ejecutivo o departamento afectado, o sea, el responsable de la toma de decisiones del sector involucrado.

La presentación del informe será complementada con medios audiovisuales los cuales desempeñan un papel importante porque narran su mensaje con brevedad y sencillez, explican el texto del

informe como ayuda en la transmisión de ideas. Esta parte seccional tiene las siguientes ventajas:

- Se motiva el interés de su contenido
- Se resuelven dudas
- Pueden dar lugar a modificaciones si se reflexiona
- Se observan las reacciones de las personas.

Para una presentación audiovisual, debe considerarse:

Auditoría

Area disponible

Costo, etc.

#### 5.1.5. EVALUACION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

El auditor debe autoevaluarse y criticar si su función fue tan eficiente como lo que se propuso, preguntándose lo siguiente: logré que los departamentos mejoraran la eficiencia en sus operaciones, que los controles que propuse fueran adecuados y mejoraran los anteriores, logré con mis sugerencias incrementar el máximo de beneficio, con un mínimo de gastos y costos.

La autoevaluación de la auditoría operacional es obligatoria y sistemática, básicamente a través de cuestionarios, los cua les pueden estar estructurados en las siguientes etapas:

- 1.- Estudio del sistema
- 2.- Evaluación
- 3.- Informes.

La respuesta y la aprobación de los cuestionarios de control de calidad deben formar parte de las normas de observancia previas a la publicación formal del informe o diagnóstico de Auditoría.

#### 5.1.6. INFORME.

Ing. Manuel Galindo Varela  
Director General  
Compañía Steren, S.A. de C.V.  
Ciudad de México

Hemos examinado el sistema de compras de materias primas por el periodo de un mes que finalizó el 3 de marzo de 1989. Nuestro examen se realizó aplicando las técnicas y procedimientos de auditoría que se consideraron necesarias en las circunstancias, en que se encontraron deficiencias, las cuales se anuncian a continuación, haciendo énfasis a las sugerencias que ayudan a fortalecer las operaciones así como los riesgos de no llevarse a cabo.

Atentamente  
Depto. de Auditoría Interna  
C.P. Ivonne Toledano Naranjo  
Gerente

México, D.F.

17 de abril de 1989

#### Deficiencias en la elaboración de pedidos

Observamos errores aritméticos en las órdenes de compra no. 180 y 187 en los que la cantidad de material solicitado al proveedor es diferente al requerido.

#### Recomendación.

Es necesario supervisar periódicamente y formalmente la labor de los Compradores que tienen a su cargo la elaboración de los pedidos. Las fallas y errores detectados deberán corregirse antes de que la documentación se distribuya a los destinatarios.

#### Carencia de formas de cotización.

Ocorre que en la realización de cotizaciones por parte de los agentes de compra no se cuenta con formas impresas que de una indicación de los requisitos mínimos de información que se requiere.

#### Recomendación.

Como una medida conducente a reducir los riesgos de que los datos proporcionados por los compradores no sean suficientes y para unificar criterios se considera necesario la utilización de solicitudes de cotización.

#### Utilización de un sistema de cómputo.

Observamos que en la tramitación desde el momento de la elaboración del vale de material para producción hasta que recibe la orden de compra el proveedor, el proceso es muy lento. Lo cual ocasiona retrasos en la elaboración de ciertos artículos.

#### Recomendación.

Es conveniente la utilización de un sistema de cómputo para agilizar el proceso para llevar a cabo las adquisiciones. Además sería de una gran utilidad en la supervisión constante de las cantidades y los puntos de pedido económico, especialmente en artículos con antecedentes de variación de demanda, existencias o costo de transporte de un periodo a otro; el determinar

oportunidades de precios más económicos y pronosticar demanda futura de productos.

Teniendo siempre presente una especial atención en la selección del equipo para evitar una mala inversión.

Fallas en la preparación de requerimientos.

Nos percatamos que las remisiones no. 190 y 194 no cuentan con autorización del Jefe de Almacén.

Recomendación.

Para reducir los riesgos de que ocurran manejos indevidos con los materiales invariablemente las requisiciones deben ser aceptadas sólo si están autorizadas mediante rúbrica del responsable del Almacén para impedir compras innecesarias fuera de programación y malos manejos de los fondos.

Deficiencias en la elaboración de pedidos.

En relación a la orden de compra no. 188 cubierta por el proveedor AIWA, no se cuenta con su respectiva aprobación para realizar el pedido.

Recomendación.

Se requiere que los pedidos estén debidamente autorizados por el funcionario de más alto nivel del Departamento de Compras para confirmar que los productos adquiridos reúnan los requisitos de calidad exigidos por la empresa y evitar exceso en inventarios o probables sobregiros.

Discrepancia entre cantidad adquirida y la registrada en Almacén.

En el informe no. 194 nos muestra una compra diferente a la asentada en Kardex.

Recomendación.

Es conveniente agilizar el proceso de elaboración de notas de crédito para la debida corrección en los registros de almacén (Kardex) y contabilidad (auxiliares) para evitar confusiones --

acerca de la real existencia de los productos.

Bajo nivel de calidad del material adquirido.

En la adquisición del material en base al pedido no. 180 en la cual sólo se realizó una cotización, el artículo no cuenta con la calidad mínima estipulada por la Compañía. Lo anterior de acuerdo con un estudio realizado por el Ingeniero Carlos A. Finkestein de los Laboratorios "X".

Recomendación.

Se sugiere realizar por lo menos 3 cotizaciones con proveedores acerca de la calidad que exigen las políticas de compra, especificaciones, características del producto, etc. para impedir que se adquiera mercancía de baja calidad, lo cual evitaría que el artículo determinado compitiera con desventaja con aquellas empresas del mismo giro y el alejamiento de los clientes.

## 5.2. VIGILANCIA O SEGUIMIENTO

La finalidad principal de la vigilancia posterior a la auditoría es complementar cualquiera de los aspectos que figuren en las recomendaciones sugeridas en el informe y sobre los cuales no se haya hecho algo. En algunos casos, el auditor podrá encontrar necesario vigilar y comprobar la realización de sus + recomendaciones, ayudar a planear nuevas formas o procedimientos, contribuir a hacer más fluida la producción, laborar en combinación con otros en la organización de una nueva división o departamento o en la formulación de nuevos métodos más eficientes, y así por el estilo. Sus actividades pueden comprender el investigar con los superiores y/o jefes de departamento, por qué no se han aplicado las soluciones o remedios sugeridos.

### 5.2.1 IMPORTANCIA DE LA VIGILANCIA

El valor de la vigilancia puede aquilatarse de varios modos. El primero, es importante para trabajadores y superiores saber que una persona está específicamente autorizada y es responsable de comprobar y urgir de que se actúe respecto a las recomendaciones, que puedan directa o indirectamente beneficiarles en forma personal. Es posible que se necesite emprender una acción en relación a mejores planes y objetivos que hagan más seguros los empleos en el futuro, contando con una estructura orgánica mejor concebida, quizá eliminando los conflictos ocasionados por una inadecuada delegación de autoridad, cerciorándose de que todo nuevo sistema o procedimiento (después de implantado) funcione como debe ser, para hacer más fácil y eficaz el trabajo, buscar mejores métodos de control mediante los cuales el trabajador o supervisor reciba un justo reconocimiento de una labor bien hecha. En segundo lugar, también el ejecutivo principal y los jefes de

departamento reciben beneficios de que se siga un programa sistemático de observación para hacer que se lleven a cabo las recomendaciones del informe, pues, si se actúa positivamente en cuanto a las mismas, podría aligerarse la labor de dichos funcionarios. Asimismo, algunas recomendaciones podrían corregir embotellamientos que entorpezcan la realización del trabajo, resolver difíciles problemas de personal, evitar errores costosos, ayudar a proteger y desarrollar mercados, eliminar deficiencias, desperdicio excesivo y falta de cooperación. Un ejemplo sería: el Departamento de Compras se ve beneficiado por las recomendaciones que afectan la adquisición de material a fin de llenar los requisitos de existencia para la fabricación y producción.

#### 5.2.2 TIPOS DE VIGILANCIA.

**Auditor o Asesor Externo** - cerciorándose de que se ha dado efecto a una de las opciones sugeridas en el informe y el manual o los sistemas y procedimientos recomendados funcionan adecuadamente. El establecimiento de los cambios quedaron a cargo de la administración de la entidad a través de un departamento como podría ser el de sistemas y procedimientos.

**Auditor Interno** - interviene directamente en el establecimiento del sistema y de un nuevo manual, y dependiendo de las circunstancias del caso podemos mencionar dos tipos:

- a) El seguimiento o vigilancia que realiza el auditor en caso que reciba el encargo (por parte de la empresa) de establecer los nuevos sistemas y procedimientos, en cuyo caso se estará hablando de un seguimiento integral.
- b) La vigilancia que, obligadamente, debe realizar el auditor, cuando la Administración de la entidad ha designado

al personal o departamento que pondrá en marcha el plan de acción, lo cual requiere de control y supervisión.

#### FORMA DE LLEVAR A CABO LA VIGILANCIA.

La vigilancia de las recomendaciones en proceso de ejecución o de aquellas sobre de las que no se ha tomado ninguna acción, puede requerir de la pronta atención del auditor. Otras recomendaciones pueden no requerir acción inmediata cuando la necesidad que se trata de satisfacer no sea de mayor importancia.

El auditor puede revisar uno o más factores que según su opinión requieren atención especial y supervisar la corrección de alguno en particular.

También puede analizar con los supervisores responsables los cambios, nuevas instalaciones o modificaciones, organización de funciones, entrenamiento de personal. En ocasiones será necesario dedicar tiempo a algunos detalles incompletos de naturaleza secundaria.

La vigilancia puede significar el análisis o inspección de una función o actividad, en un área particular o en varias, para que el auditor se asegure de que la función o actividad en cuestión opere correctamente.

Cuando no es posible demorar la acción, el auditor necesita analizar de nuevo una situación de la manera más objetiva posible y decidir qué alternativa parece más ventajosa, dadas las circunstancias.

En la instalación de un sistema se puede presentar nuevos problemas en el proceso de adaptación del viejo al nuevo, ya que puede haber preocupación si el trabajo se está ejecutando de acuerdo con una programación determinada. Para la ejecución de cada elemento básico se establecen fechas específicas, pero si el trabajo se encuentra atrasado, entonces el auditor lo debe comprobar con los responsables de cada detalle de la instalación.

Por ejemplo, en la instalación de un sistema de costos pre determinados, la decisión de un elemento es necesaria para proceder a la ejecución del siguiente, por lo que se prepara un programa que menciona la fecha esperada para la terminación de cada una de las partes.

En el curso del seguimiento, el auditor puede encontrar problemas de diversas clases: para completar estudios de tiempo y movimientos de las operaciones que contribuyen en mayor proporción al costo del producto; en el análisis de costo de operación; en la operación, en un nuevo plan de sueldos y salarios. etc. En otras ocasiones aparecen problemas en el estudio de la distribución, de la planta debido al poco espacio disponible, a que el equipo es inadecuado para adaptarse a cambios inesperados o a una nueva capacidad de instalaciones.

Un problema que suele presentarse es que al realizar la tarea de vigilancia, el auditor se encuentra en que nadie hace nada para poner en práctica las recomendaciones ya que puede haber resistencia por parte de los afectados, por diversas razones, aun cuando la recomendación en cuestión haya sido aprobada por ellos durante el cambio de impresiones.

Para llevar a cabo la labor de vigilancia, el auditor nece-

sitará antes estudiar minuciosamente la lista de recomendaciones que figuran en el informe de auditoría y pasar a investigar cada una de ellas a fin de determinar su situación en términos de ejecución. Las que hayan sido realizadas, serán tachadas. Es posible que algunas recomendaciones hayan tenido cumplimiento en el curso de la auditoría y otras inmediatamente después de terminarlas. Otras más pueden hallarse en proceso de ejecución, por lo que tal vez conveniera que el auditor enfocara primero sus esfuerzos a trabajar con quienes están tratando de cumplir con las recomendaciones más difíciles de realizar. Al hacerlo puede quedar libre antes para cumplir con las recomendaciones más fáciles.

Todas aquellas situaciones que no hayan sido objeto de atención en un plazo razonable, serán puestas a conocimiento de la persona o personas que el departamento de auditoría reporta directamente. No si antes, se hablará con el jefe de departamento responsable para saber por que no se han cumplido las recomendaciones.

Conviene recordar que el programa de AO susceptible de éxito, será el que prescriba estudios y evaluaciones periódicas de las funciones y actividades de la empresa. Los estudios periódicos constituirán un medio de valorar realizaciones y resultados.

## 5.2.3. SEGUIMIENTO

Ing. Manuel Galindo Varela  
Director General  
Compañía Steren, S.A. de C.V.  
Ciudad de México.

Hemos efectuado el seguimiento a las sugerencias de auditoría aceptadas por la Subgerencia de Compras de acuerdo con los detalles del reporte emitido el 17 de abril de 1989. Dicha vigilancia se basó en pruebas selectivas y comprendió operaciones de junio y julio de 1989.

Algunas recomendaciones no se han implementado todavía, por lo que los riesgos inherentes subsisten en torno a los sistemas de control en vigor.

Atentamente  
Depto. de Auditoría Interna  
C.P. Yvonne Toledano Naranjo  
Gerente

México, D.F. a 14 agosto de 1989

Deficiencias en la elaboración de pedidos.

Incrementar la supervisión sobre el personal que elabora los pedidos.

Respuesta de la Subgerencia de Compras.

Los errores se refieren a pedidos formulados en el mes que hubo rotación de personal, sin embargo se incrementará la supervisión.

Situación actual.

Examinamos selectivamente 70 pedidos formulados en junio y julio de 1989, y en cuatro casos estos documentos muestran errores. Hacemos hincapié en la sugerencia y en adición la Subgerencia debería evaluar la capacidad del personal a cargo de la función con objeto de adiestrarlo.

Garencia de formas de cotización.

Utilización de solicitudes de cotización para indicación de información mínima requerida.

Respuesta de la Subgerencia de Compras.

De acuerdo. Se trabajará en la implementación de las formas de cotización.

Situación actual.

Ya está en operación las formas mencionadas en el párrafo anterior.

Manejo de un sistema de cómputo.

Uso de un sistema electrónico para agilizar la operación de compras y realización de gráficas de demanda.

Respuesta de la Subgerencia de Compras.

Aceptado. Se le informará a la Garencia de Finanzas para su autorización en la compra de equipo electrónico para ampliar el sistema ya establecido en la Empresa.

Respuesta de la Gerencia de Finanzas.

Se cuenta con fondos suficientes para la adquisición del equipo de cómputo electrónico.

Situación actual.

Ya está en operación el nuevo sistema de cómputo, sin embargo no ha sido utilizado para su propósito.

Nueva respuesta de la Subgerencia de Compras.

No se ha utilizado el equipo porque las personas encargadas de su uso o manejo no han terminado el curso de adiestramiento.

Fallas en la preparación de requerimientos.

Requerimientos sólo aceptados si cuentan con la rúbrica del personal autorizado.

Respuesta de la Subgerencia de Compras.

Se encuentra en función una política del departamento que cubre este punto, sin embargo se incrementará la vigilancia a las personas encargadas que reciben los requerimientos y dan seguimiento a esta forma.

Situación actual.

Se obtuvo una muestra de 60 requerimientos por números aleatorios formuladas en junio y julio de 1989 en donde no se encontró ningún caso de falta de atributo.

Deficiencias en la elaboración de pedidos.

Ordenes de compra invariablemente autorizadas para llevar a cabo los pedidos.

Respuesta de la Subgerencia de Compras.

Según el encargado no se lleno el requisito porque es un proveedor de muchos años que siempre a cumplido en entrega, calidad y una adecuado condición de ventas, pero se seguirá con la indicación.

Situación actual.

Se revisaron Órdenes de compra formulados en junio y julio de 1989 con una especial atención en los pedidos al proveedor - AIWA y se encontró que se cumplía con la política que marca la dirección.

Discrepancia entre la cantidad adquirida y registrada en el almacén.

Agilizar la elaboración de notas de débito para evitar confusiones acerca de la real existencia de los productos.

Respuesta Jefe de Almacén.

De acuerdo. Se girarán las notas de débito dentro de las primeras 24 hrs. cuando se presente alguna situación al haber revisado las especificaciones de las materias primas que se les dio entrada al almacén.

Situación actual.

Las notas de débito realizadas en el periodo comprendido del 1o. de junio al 31 de julio de 1989, se elaboraron dentro del límite acordado.

Bajo nivel de calidad del material adquirido.

Realización de tres cotizaciones acerca de la calidad especificaciones, características del producto, etc. así como una mayor capacitación al personal que recibe la mercancía.

Respuesta del Subgerente de Compras.

Se acepta la propuesta de llevar a cabo 3 investigaciones por pedido, así como programación de cursos de capacitación.

Situación actual.

Se realizan cotizaciones con tres proveedores, además que fueron programados cursos de capacitación para el personal los días 3 y 4 de julio.

## CONCLUSIONES

El empirismo en el manejo empresarial cede progresivamente en la medida que se tiene y se aplican nuevos medios de conocimiento, pero la obtención cabal de éste no es sólo cuestión de práctica, por muy activa que ella sea, sino también, de elemento de análisis que no únicamente estén encaminados a conocer qué factores de la administración se ponen en juego, sino a saber el porqué de su eficiencia o de sus fallas, qué elementos no han sido empleados y cuales deberían utilizarse a fin de lograr una administración que pretenda la perfección en sus finalidades: servir a la empresa en el propósito de obtener beneficios y, mejor todavía, superarlos para lo cual la Auditoría Operacional, presenta ser un valioso medio de información para los ejecutivos - de un negocio, en una época, con frecuentes cambios en el medio en la adecuada toma de decisiones. Ya que nos ayuda para examinar y evaluar los sistemas operativos, procedimientos y demás rutinas con el propósito de generar mejoras que conlleven a un incremento de productividad, eficiencia y efectividad de una entidad a través de proponer las recomendaciones que el Auditor Operacional considere necesarios; ya que en su finalidad tiene un enfoque constructivo.

Por todo lo anterior diremos que esta auditoría resulta un tema a estudiar para todos los ejecutivos que necesitan saber qué sucede en unidades citadas bajo su control que no obstante no se encuentran bajo observación directa.

## BIBLIOGRAFIA.

- Normas para la práctica profesional de la Auditoría Interna.  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Auditoría de Operaciones.  
Roy A. Lindberg Ed. Técnica, S.A.
- Control interno por objetivos y ciclos de transacciones y el muestreo estadístico en auditoría.  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Revista de Auditoría Interna enero-marzo 1959  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Fundamentos de control interno.  
Perdomo Moreno ECASA
- Auditoría Operacional - el examen al flujo de transacciones.  
Sánchez Curiel ECASA.
- Auditoría Administrativa.  
William P. Leonard Ed. Diana
- Elementos de la Auditoría Financiera Operacional.  
René Amador Ed. Pac.
- Desempeño y ejecución de la auditoría operacional.  
Carlos Humberto Gálvez Gómez Ed. Pac.
- Manual de Compras.

- Auditoría Integral  
Victor Paniagua Fondo Editorial FCA
- Boletín 2 - Metodología General de la Auditoría Operacional.
- Boletín 3 - Auditoría Operacional de Compras Comisión de Auditoría Operacional IMCP.
- Auditoría Interna Integral  
Santillana González
- Auditoría Interna, su enfoque operacional, administrativo y de relaciones humanas.  
Jorge Lozano Nieva Ed. ECASA
- Ley del Impuesto sobre la renta.  
Enrique Domínguez Mota Defiscal
- Ley Federal del Trabajo  
Abraham Olguín Ed. Olguín
- Constitución Política  
Editores Mexicanos Unidos, S.A.
- Código Penal  
Editorial Porrúa
- Auditoría de Operaciones.  
Salvador Obieta L. y José L. Castillo R.I.E.E., S.A.
- Auditoría Interna Operacional  
Simposium Memorias I.E.E., S.A.