

2ej  
93



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Facultad de Contaduría y Administración**

**LA AUDITORIA OPERACIONAL  
Y SU INFORME  
EN EL AREA DE FINANZAS.**

**Seminario de Investigación Contable**

Que en opción al grado de:

**LICENCIADO EN CONTADURIA**

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

**CARLOS PEDRAZA NAVARRO**

**Director del Seminario: C.P. Darío González García M.**

**México, D. F.**

**1987**



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

I N D I C E

	Páginas
INTRODUCCION	1
1. GENERALIDADES	3
1.1 Generalidades y antecedentes de la auditoría operacional.	
1.2 Conceptos y diferencias entre la auditoría operacional, con la auditoría financiera, interna y administrativa.	
1.3 Directrices de actuación y características del auditor.	
2. FUNCIONES Y CARACTERISTICAS DE LA OPERACION DE FINANZAS	15
2.1 Concepto.	
2.2 Importancia de la administración financiera en una empresa.	
2.3 Función de la administración financiera.	
2.4 Factores primordiales de la operación de finanzas.	
2.5 La operación de finanzas y su relación con las demás operaciones de la empresa.	
3. METODOLOGIA DE LA AUDITORIA EN LA OPERACION DE FINANZAS	31
3.1 Familiarización.	
3.2 Investigación y análisis.	
3.3 Diagnóstico.	

	<i>Páginas</i>
4. EL INFORME DE LA AUDITORIA OPERACIONAL EN EL AREA DE FINANZAS	54
4.1 <i>Importancia y concepto.</i>	
4.2 <i>Estructura.</i>	
4.3 <i>Evaluación y efecto de los problemas.</i>	
4.4 <i>Forma del informe de auditoría operacio-         nal.</i>	
4.5 <i>Recomendaciones para elaborar el informe.</i>	
4.6 <i>Aplicación de la auditoría operacional a-         la administración financiera.</i>	
- CASO PRACTICO	69
- CONCLUSIONES	74
- BIBLIOGRAFIA	76

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

Con el crecimiento de las organizaciones, los directores de las mismas han visto la necesidad de que los negocios sean más eficientes, y sus técnicas más perfeccionadas para poder competir en el mercado actual que le permiten alcanzar sus objetivos específicos.

Estas organizaciones requieren de un método de investigación que le permita detectar oportunamente cualquier causa de deficiencia logrando conocer en -- que grado se llevan a cabo las operaciones.

El método de investigación de la Auditoría Operacional trata de ser aplicable a todo tipo de empresa, permite la exploración más amplia del procedimiento y determina la causa de las desviaciones, de los planes, políticas y objetivos.

En consecuencia, la auditoría operacional es una actividad de suma importancia dentro de la Gerencia General Moderna.

La importancia se deriva de la variación de operaciones motivadas por la creciente competencia en los negocios, ésta obliga a que los empresarios de los diferentes sectores actúen con mayor eficiencia, obligándose a implantar controles más adecuados, a utilizar nuevas técnicas con el fin de incrementar la actualización de la productividad y atender la demanda al público con productos de mejor calidad.

En la actualidad el crecimiento de los negocios y la necesidad de delegación de autoridad y responsabilidad de los subordinados a niveles ejecutivos, -- ante la imposibilidad de que la gerencia vigile, supervise y conozca directamente las operaciones que se realizan, pues en un momento dado la gerencia únicamente va a obtener los resultados de las operaciones mencionadas, sin embargo, con dificultad llegará a conocer la eficiencia y eficacia de las operaciones.

Esto conduce a la necesidad de crear un área de operación para determinarse si se tienen los controles adecuados para conducirse correctamente.

En resumen, la auditoría operacional es la respuesta a esa necesidad de información al ser oportuna, continua, cuyo objetivo es el de presentar sugerencias con la finalidad de incrementar la eficiencia operacional, asistiendo a --

*los miembros de la dirección, proporcionándoles medidas, análisis, apreciaciones, evaluaciones objetivas y sugerencias relativas a la operación de la organización, por todo esto queda fundamentada a la importancia de la auditoría operacional.*

*El contenido del presente trabajo es un esbozo de la actuación del Licenciado en Contaduría en su carácter de Auditor Operacional enfocada especialmente al área financiera.*

C A P I T U L O I

G E N E R A L I D A D E S

CAPITULO 1  
GENERALIDADES.

1.1.- GENERALIDADES Y ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA.

Actualmente la administración de una organización está funcionando en un ambiente sometido a muchos más cambios que en cual -- quier época pasada.

En la actualidad, en lugar de empresas con una división y pocos productos, tenemos corporaciones que tienen multiproductos que son multidivisionales y multinacionales. Este cambio ha requerido un incremento importante en la cantidad y calidad de producción e información y la velocidad con que debe colectarse e interpretarse para poder facilitar el control de las operaciones.

El desarrollo tecnológico conjuntamente con las inversiones hechas por las empresas, requieren de una planeación más eficiente que en años anteriores.

El entorno económico antes descrito no se ha desarrollado sin problemas, consecuentemente ha creado presiones tremendas directas e indirectas sobre los ejecutivos de las organizaciones, obligando los a reconocer la importancia actual de la administración del capital; la concentración creciente de los activos en las grandes empresas tiene como resultado que, si una organización tiene deficiencias notorias en otras áreas, puede seguir trabajando por algún -- tiempo, pero si en el área financiera que se encarga de mantener -- la liquidez y rentabilidad de la organización mediante la administración eficiente del capital tuviere problemas, sería muy poco -- factible que siguiera operando sus funciones a largo plazo.

Derivado de lo anterior, surge la necesidad de la existencia de un elemento que nos permita operar y controlar cada día con más eficiencia el capital de la empresa e incrementar su productividad rentabilidad, liquidez y su existencia a largo plazo.

La auditoría es ese elemento ó factor clave para dirigir y -- controlar toda clase de organización con aspectos financieros y económicos.

*La auditoría operacional es la respuesta a esa necesidad de información al ser oportuna y continua cuyo objetivo es el de presentar sugerencias con la finalidad de incrementar la eficiencia - asistiendo a los miembros de la dirección, proporcionándoles medidas, análisis, apreciaciones, evaluaciones objetivas y sugerencias relativas a la operación del proceso antes descrito, a través del estudio de ciertos aspectos administrativos, por lo que queda fundamentada la importancia de la auditoría operacional.*

*La década de los setentas fué testigo del desarrollo de una nueva técnica dentro de las actividades del Contador Público, técnica que ha creado controversias y divergencias de opiniones y pasiones, técnica que en algunos casos es motivo de duda, incertidumbre, y por qué no, malas aplicaciones en la práctica a causa de la confusión; falta de objetivos clara y perfectamente definidos, vagead en los métodos y procedimientos para su ejecución y, lo más importante, una falta de definición de filosofía, interpretación y actuación para todos aquéllos profesionales que sirven de ese ejercicio, ésta técnica se denomina Auditoría Operacional.*

*Este nuevo tipo de auditoría y sus técnicas se aplican de manera creciente a las operaciones comerciales, y cada día intervienen más personas en la auditoría de este tipo,*

*Dado el desarrollo de medianas y grandes industrias en las que existen muchos departamentos operativos y administrativos, en los que labora un considerable número de empleados encargados de una gran variedad de funciones, en las cuales la autoridad tiene que estar delegada a diversos niveles de la organización, hace indispensable para la alta gerencia, tener un conocimiento y control adecuado de dichas actividades. De aquí que nazca la necesidad de establecer una red de controles y comunicaciones que informen a la gerencia de los resultados obtenidos y por consiguiente, de que las políticas, procedimientos, sistemas, métodos, etc., establecidos, sean adecuados a cada situación y observados rigurosamente.*

*Ha sido el área financiera el campo tradicional de los auditores internos y externos, pero el cambio en la filosofía y dinámica*

de los negocios ha originado mayores necesidades a los directivos de las empresas, convirtiéndose en una de las principales el conocer con mayor amplitud la eficiencia con la que trabajan los departamentos operativos para tratar de optimizar los resultados. Ante este contexto de situaciones se desarrolló la auditoría operacional considerándose, no como la única, pero sí la mejor herramienta para ayudar a la gerencia en el desempeño de sus responsabilidades

La realización de auditorías de operaciones por auditores internos quizás es primer antecedente en la ejecución de este tipo de trabajo en nuestro país. El Contador Público independiente, por su parte, empezó a realizar la auditoría operacional, probablemente a fines de la década de los sesentas, sin que existiera línea - mientos generales para su ejecución, sino, basados primordialmente en su tradicional ética profesional.

La participación del Contador Público independiente en la auditoría operacional, tiene su origen básicamente en la realización de la auditoría de estados financieros aunados a la carta de sugerencias con el firme deseo de servir a su cliente.

En efecto, en la realización de la auditoría de estados financieros el Contador Público está obligado a efectuar un estudio y evaluación del control interno como base para determinar la confianza que va a depositar en él y para determinar la naturaleza y ex-tensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría. Como parte de su trabajo el Contador Público tiene la responsabilidad profesional adicional de informar a la empresa que con-trató sus servicios, sobre la situación que guarda el control in-terno examinado.

A continuación, considero conveniente mencionar el concepto de Control Interno, sus objetivos y características que señala el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, como complemento de lo mencionado anteriormente: \*El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coo-dinada se adaptan en un negocio para salvaguardar sus activos, ve-rificar la exactitud y confiabilidad de su información financiera,

promover eficiencia operacional y promover adherencia a las piltticas preescritas por la administración.

Por lo tanto podemos definir al control interno como: El elemento por el cual se dá efecto a la administración.

Elementos que conforman al control interno:

Organización.- Comprende la dirección, coordinación, división de labores y asignación de responsabilidades.

Procedimientos.- Planeación, registro, formas, informes y sistematización.

Personal.- Entrenamiento, eficiencia, moralidad, retribución.

#### OBJETIVOS

El constante reconocimiento de la expansión e importancia que tiene el control interno, se puede atribuir a la responsabilidad de la administración de salvaguardar el activo de la empresa, prevenir y corregir errores.

Información.- Debe ser correcto, confiable y apropiada, median un sistema de control adecuado a la administración, obtendrá información verda completa y oportuna, que servirá de base a las decisiones que se tomen.

Protección.- Comprende la prevención de fraudes e irregularidades. Los fraudes podrán ser errores en el sistema: Los errores involuntarios se cometen por descuidos, torpeza ó ignorancia; Los errores intencionales se cometen con fines illeitos generalmente, y su existencia indicará fallas en su control interno, ambos tipos de error se deben considerar cuando se registra mal alguna operación -- premeditada ó involuntariamente.

Eficiencia.- Se deberá observar si el control interno logra -- que las operaciones se efectúen en la mejor forma posible, evitando errores, eliminando desperdicios de tiempo y materiales, fijando responsabilidades, estimulando la eficiencia del personal mediante la vigilancia que se ejerce a través de dichos informes y estableciendo una adecuada división del trabajo.

El estudio y evaluación del control interno se efectúa por los métodos siguientes:

**Método descriptivo.** - Consiste en la descripción de las diferentes actividades de los departamentos o funcionarios y empleados, y los registros que intervienen o forman parte del sistema. Esta descripción debe hacerse de manera tal que siga el de las operaciones en las diversas áreas. Nunca debe hacerse de una forma aislada o subjetiva, siempre deberá tenerse en cuenta la operación del área sujeta a revisión, señalando además su relación con las diversas áreas funcionales de la organización.

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

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

#### CARACTERISTICAS DEL CONTROL INTERNO

- a. - Un plan de organización que propone una separación apropiada de las responsabilidades funcionales.
- b. - Un sistema de autorización y los procedimientos de registros directos suficientes para proporcionar un control razonable en la contabilización de las partidas de activo, pasivo, ingresos y gastos.

- c.- *Se debe seguir una práctica correcta, en la ejecución de sus funciones y obligaciones, cada uno de los departamentos de la organización.*
- d.- *Un determinado grado de competencia del personal en relación con sus responsabilidades.*

*Los dos primeros objetivos son satisfactorios plenamente al realizar la auditoría de estados financieros y, consecuentemente el exámen del control interno para efectos de la auditoría de estados financieros, está encaminada fundamentalmente al análisis de esos objetivos. Adicionalmente el Contador Público cumple con la responsabilidad de informar sobre la situación que guarda el control interno a través de comentarios verbales, memorandas e informes formales aportando recomendaciones para mejorarla. Por otra parte el Contador Público, al realizar su estudio de control interno detecta deficiencias de carácter operativo cuya solución no agrega mayor confiabilidad a las cifras presentadas en los estados financieros sino, que sirve para aumentar la productividad de la empresa.*

*Son entonces, el análisis del control interno y su consecuente carta de sugerencias, el antecedente inmediato de la auditoría operacional realizada por el Contador Público independiente.*

1.2.- CONCEPTOS Y DIFERENCIAS ENTRE LAS AUDITORIA OPERACIONAL, FINANCIERA, INTERNA Y ADMINISTRATIVA.

*Auditoría Operacional.*- La Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos en su boletín #1, - define a la Auditoría Operacional como: "El servicio que presta - el Contador Público cuando examina ciertos aspectos administrati- vos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar - la eficiencia operativa de la entidad".

*OBJETIVO:* Promoción de eficiencia en la operación de la enti- dad. El objetivo de la auditoría operacional se -- cumple al presentar recomendaciones que tiendan a -- incrementar la eficiencia en las entidades a que -- se practique.

*Auditoría Financiera.*- Según el I.M.C.P. en sus boletines de Normas y Procedimientos. "Auditoría es el exámen de los libros, - comprobantes y otros registros contables de un individuo ó corpo- ración mediante el empleo y consideración sistematisada de normas que son afines a la naturaleza del exámen, con el propósito de in- formar sobre la integridad y exactitud de la contabilidad y de u- na manera preponderante, emitir una opinión de que los estados fi- nancieros, presentan razonablemente la situación financiera y el resultado de las operaciones de la empresa auditada".-

*OBJETIVO:* Revisión total ó parcial de estados financieros, - con un criterio y punto de vista independiente, -- con el objeto de expresar una opinión respecto a - ellos para efectos ante terceros.

La auditoría de estados financieros es la que practica un -- Contador Público independiente sobre los estados financieros de - su cliente.

*Auditoría Interna.* - Según el Instituto de Auditores Internos la definen como: "Una actividad independiente dentro de la empresa para la evaluación de la organización, el control y para la revisión de las operaciones y en especial de aquellas que tienen repercusión en la información contable y financiera como base para proporcionar un servicio a la dirección".

**OBJETIVOS:** Revisión total ó parcial de estados financieros - con el objeto de expresar una opinión para efectos internos sobre los rubros ó cuentas revisadas.

- Verificar, evaluar y proponer controles internos contables, financieros y operativos básicos.

*Auditoría Administrativa.* - Según el autor William P. Leonard (En su libro Auditoría Administrativa) la define como: "Un examen completo y constructivo de la estructura organizacional de una empresa, institución ó departamento gubernamental ó de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dá a sus recursos humanos y materiales".

**OBJETIVO:** Verificar, evaluar y promover el cumplimiento y apego a los factores ó elementos del proceso administrativo.

Una vez expuestos los anteriores conceptos (que en lo personal consideré más precisos sobre éstos temas) y objetivos sobre los diferentes tipos de auditoría a tratar, a continuación se presenta un cuadro sinóptico donde se aprecian las diferencias y características entre cada tipo de auditoría.

A U D I T O R I A

CARACTERISTICAS	OPERACIONAL	FINANCIERA	ADMINISTRATIVA	INTERNA
Objetivo	Proporcionar a la dirección recomendaciones que tiendan a incrementar la eficiencia operacional.	Expresar una opinión sobre los estados financieros de la empresa.	Apreciar y mejorar la habilidad administrativa funcional.	Ser un elemento importante en la vigilancia y cumplimiento del control interno.
Orientación	Evalúa las operaciones, presentes, pasadas y futuras.	Examina los estados financieros retrospectivamente.	Examina el proceso administrativo presente, pasado y futuro.	Examina el control interno presente.
Realiza el trabajo.	No existen disposiciones legales referente a la personalidad legal de quien la realiza.	Únicamente el Contador Público.	Diferentes profesionales, el Contador Público es el más idóneo.	No existen disposiciones legales referentes a la personalidad legal de quien la realiza.
Tipo de informe	Diagnóstico.	Dictámen.	Diagnóstico.	Reporte de auditoría.
Frecuencia	Periódica.	Eventual.	Periódica.	Constante.

### 1.3.- DIRECTRICES DE ACTUACION Y CARACTERISTICAS DEL AUDITOR.

*El Contador Público, antes de aceptar su designación como auditor operacional, debe precisar si tiene los conocimientos y la experiencia que requiere el caso particular.*

*Al igual que en cualquier otro trabajo profesional, cuando delega parte de su ejecución a colaboradores, el Contador Público -- tiene la obligación de cerciorarse de su capacidad y experiencia, y debe ejercitar una adecuada supervisión de sus labores.*

*La auditoría operacional no es privativa del Contador Público ni tiene que ser desarrollada por un profesional independiente. Sin embargo el concepto de mantener una actitud objetiva es válido esto evitará influencias o presiones por parte de las personas a quienes se va a informar o de las personas que tienen a su cargo las operaciones, objeto del examen. En este sentido la tradicional independencia del Contador Público, como auditor o consultor externo aunque no es un requisito, sí resulta conveniente.*

*Por lo anterior, debe insistirse en la necesidad de una actitud mental, conocimiento y experiencia adecuados por parte del Contador Público a fin de que esté en posibilidades de llevar a cabo auditorías operacionales.*

*Por último, es necesario indicar que el C.P. deberá obtener evidencia suficiente que respalde las opiniones o sugerencias que contenga su informe; Dicha evidencia deberá quedar plasmada en papeles de trabajo del auditor.*

CARACTERISTICAS QUE DEBE REUNIR EL AUDITOR OPERACIONAL.

- a.- *Curiosidad.* - El auditor debe estar interesado en su trabajo y ser curioso de las operaciones que se revisa.
- b.- *Persistencia.* - Continuar en lo mismo hasta estar satisfecho de que ha comprendido perfectamente la situación : - hará pruebas y chequeará hasta estar convencido de que las cosas se hacen en la forma en que se explicó.
- c.- *Ser constructivo.* - Considerar que si algo no está bien hecho es más por error que por malicia. Interesarse en vez de evitar la repetición de errores, en lugar de ver quien fue el responsable de ellos. Un error debe considerarse como una gafa para futuras mejoras.
- d.- *Tener sentido.* - Debe ver las situaciones desde un punto de vista práctico. Debe tener una visión amplia sobre si dejan utilidad y si la operación es eficiente. Cuando se evalúa una operación determinada debe tenerse en cuenta la relación que guarda con otras operaciones y con el negocio como un todo.
- e.- *Cooperación* . - Debe sentirse como un compañero no como un rival de aquellos a quienes audita. Su objetivo es ayudarlos más no criticarlos, su interés es mejorar las operaciones y debe estar más satisfecho de haber logrado mejoramiento en la operación que de recibir el reconocimiento de haberlo logrado.
- f.- *Experto en Auditoría.* - Las aptitudes y técnicas que debe poseer el auditor operacional son las siguientes:
- Conocimiento de la empresa.
  - Actitud mental orientada hacia las utilidades de la empresa.
  - Creativo: capacidad para desarrollar y comunicar ideas.

- *Generador de motivación: capacidad para vender ideas.*
- *Capacidad autoocrítica.*
- *Sensibilidad y diplomacia.*
- *Ser objetivo.*
- *Estudioso y con espíritu de investigación.*

*C A P I T U L O I I*

*F U N C I O N E S Y C A R A C T E R I S T I C A S*

*D E L A*

*O P E R A C I O N D E F I N A N Z A S*

## CAPITULO II

## FUNCIONES Y CARACTERISTICAS DE LA OPERACION DE FINANZAS.

## 2.1.- CONCEPTO DE FINANZAS.

Como introducción y para el mejor entendimiento del significado del término finanzas es importante conocer conceptos tales como: Capital Social, Capital Contable, Estructura de Capital y Estructura Financiera.

Posteriormente se mencionarán algunas definiciones de finanzas y se terminará con un concepto ( en lo personal ) del mismo.

**CAPITAL SOCIAL.**- Es la cantidad de dinero que se han comprometido a aportar las personas físicas o morales que constituyen una sociedad.

**CAPITAL CONTABLE.**- Es la diferencia entre el activo total y pasivo de la sociedad.

**ESTRUCTURA DE CAPITAL.**- Es el total del pasivo más la inversión del inversionista.

**ESTRUCTURA FINANCIERA.**- La constituyen las diferentes fuentes de financiamiento vigentes en la sociedad.

El Dictionary of business and finance: Define las finanzas como la estructura, ciencia o actividad que trata de la distribución y manejo del dinero y crédito de una nación, estado, empresa pública o privada.

El Diccionario Americano la define como: La teoría y práctica de las principales transacciones en moneda y su inversión.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos: Define a las finanzas como "una disciplina constituida por los elementos económicos, particularmente contables y administrativos, así como jurídicos y sociales, que se encargan de la investigación, el --

desarrollo y el estudio del manejo de recursos dentro de cualquier entidad pública o privada. Mediante una adecuada técnica financiera se debe planear, decidir y realizar el acopio, el control y la aplicación de tales recursos y muy concretamente el numerario (entendiendo por numerario las disponibilidades), cuidando de optimizar su rendimiento un empleo racional que procure el -- satisfactorio desarrollo de las actividades de la entidad, considerando el ambiente económico, social y político en que esta se desenvuelva).

Para terminar con este punto concluyo que finanzas es una actividad dinámica dentro de la organización, que tiene como finalidad promover y administrar recursos de cualquier naturaleza, así como su empleo eficiente dentro de la misma.

## 2.2.- IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA EN UNA -- EMPRESA.

La función de finanzas, cuyo objetivo es obtener y usar -- eficientemente los fondos necesarios para operar, está revestida de una gran importancia en la vida misma de la empresa, ya que -- la capacidad de quienes desempeñan esta función depende el que -- las acciones de obtener y usar el dinero repercutan satisfacto-- riamente en los resultados de la empresa, puesto que la primer -- acción implica costo y la segunda representa utilidades.

La función financiera permite conocer las limitaciones exis-- tentes en el logro de los objetivos específicos de la organiza-- ción, y como consecuencia lograr un alto grado de seguridad en -- su gestión administrativa, es decir la infraestructura estableci-- da para hacer frente a la administración de las diferentes ope-- raciones de la misma.

## 2.3.- FUNCION DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA.

Las principales funciones de la administración financiera -- son: Planeación Financiera, Adquisición de Activos y Obtención de Recursos.

PLANEACION FINANCIERA.- Se interesa en los planes referen--

tes a la expansión de la planta, reemplazo de maquinaria y equipo, es decir ayuda a elegir los renglones de inversión a que se han de destinar los recursos, señala los límites para satisfacer las necesidades de bienes y servicios que requieren las diferentes áreas funcionales de la organización.

Al formular los planes de expansión se debe cuantificar la producción adicional esperada, el costo mediato e inmediato de las incursiones requeridas, debido a que se verán alterados por fuerzas sobre las cuales no tiene control (inflación, devaluación, etc.)

**ADMINISTRACION FINANCIERA:** Tiene como finalidad asegurarse de que los fondos se inviertan adecuadamente dentro de la empresa. Determina la estructura financiera, así mismo determina - cuáles son las mejores inversiones a realizar en un período determinado, debe conocer en qué momento los activos son obsoletos y la necesidad de reemplazarlos o modificarlos.

**OBTENCION DE FONDOS:** Se ocupa de determinar la composición más adecuada de financiamiento a corto y largo plazo. Considerando aquella fuente de financiamiento más conveniente para la empresa, (bajo costo).

**POR FINANCIAMIENTO:** Se entiende que es la obtención y utilización de dinero de una empresa, por lo tanto, la función financiamiento será el esfuerzo para proporcionar los fondos que necesita la empresa, las fuentes de financiamiento se dividen en: Internas y Externas.

**Fuentes Internas:** se les conoce también como el nombre de autogeneradoras, se caracterizan porque no implican de los recursos obtenidos, pago de intereses o de cualquier desembolso que se convierta en costo, son fuentes de financiamiento internas:

- Reinversión de utilidades.
- Descuentos por pronto pago.
- Gastos acumulados.

*Fuentes Externas: al hablar de éstas, entramos de lleno al terreno de financiamiento por definición y son las personas físicas o morales distintas al ente que usa el financiamiento, se caracteriza por implicar un costo para la empresa, los recursos que proporcionan corresponden a un determinado plazo de pago y para volver a usarlas es necesario una nueva negociación, son fuentes de financiamiento externas:*

- Proveedores.
- Préstamos Directos.
- Descuento de Documentos.

#### 2.4.- FACTORES PRIMORDIALES DE LA OPERACION DE FINANZAS.

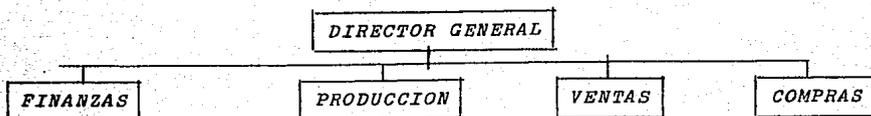
*Una vez tratado el concepto de finanzas y la importancia y funciones del área financiera, en seguida se menciona sobre la organización administrativa de esta área: su ubicación dentro de la organización y sus principales obligaciones y/o funciones.*

*Ubicación dentro de la organización:*

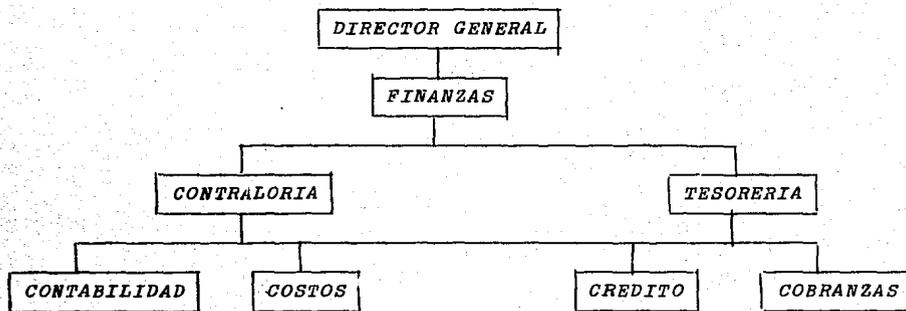
*En virtud que en la práctica la administración financiera radica en la propia dirección de la organización, auxiliada por las diferentes áreas funcionales de la misma, que actúan como cuerpos de información y asesoramiento, se clasifica a la organización de la siguiente manera:*

*Pequeña: en este tipo de entidades sus ingresos generalmente son mínimos, según sus necesidades el propietario se desenvuelve por sí mismo no existiendo así una definición clara de la función financiera.*

*Mediana: en éste tipo de organización encontramos más definida la función financiera, existe personal preparado y más aún capacitado con especialización en las diferentes áreas de la misma; ventas, compras, producción y finanzas. En este caso la función financiera se conforma de la siguiente manera:*



*Grande: en este tipo de organización sí se aplican todas - las ramas de las finanzas. Existe una especialización en cada - una de las personas que la integran. Dentro de este tipo de or- ganización, a la función financiera se le sitúa de la siguiente forma:*



*NOTA: El título de este seminario de investigación, va en- focado a las grandes empresas y a continuación se des- cribe un cuadro con las funciones de una empresa in- dustrial.*

*Obligaciones del Area Financiera:*

*En algunas empresas medianas y en la mayoria de las grandes, a fin de cumplir sus objetivos, la función financiera divide sus actividades en dos grandes grupos: Contraloría y Tesorería.*

*El C.P. César A. González, considera que la función financiera puede estar orientada hacia:*

- *LA CONTRALORIA: en cuyo caso la contraloría es responsable de toda la función o bien, si existe la posición del tesorero, éste reporta directamente al contralor.*
- *LA TESORERIA: aquí es inversa la situación a la antes mencionada, es decir el tesorero predomina o bien es responsable de la función de finanzas.*
- *LA SEPARACION FUNCIONAL DE CONTRALORIA Y TESORERIA: en este tipo de organización, existe una clara división de las actividades y tanto el contralor como el tesorero, reportan directa e independientemente al director de la empresa.*
- *LA FUNCION INTEGRADA: este es el tipo de organización más común de la función financiera y en la cual aparece un ejecutivo llamado director de finanzas, responsable por toda la actividad financiera, que reporta al director general de la empresa y ante el cual a su vez reporta el contralor y el tesorero.*

*Considerando que la función financiera estuviera orientada como una función integrada, en donde el contralor y tesorero reportan al director de finanzas, y éste a su vez al director general, en una entidad económica grande, la estructura de organización para esta área podría ser la que aparece en la siguiente página:*

A continuación se señala en una forma descriptiva más no limitativa las principales funciones y responsabilidades de cada uno de los funcionarios que intervienen en la operación financiera.

**DIRECTOR GENERAL.**- es un ejecutivo de alto nivel en las empresas nombrado por el consejo de administración, que tiene como responsabilidad, la totalidad de las operaciones de la empresa ya sean financieras, de producción o de ventas, con el propósito de lograr el cumplimiento de los objetivos. Es responsable del medio ambiente en el cual trabajan sus subordinados conduciéndolos a un trabajo efectivo y en general planea las operaciones de sus subordinados, los selecciona y entrena, organiza sus interrelaciones, dirige su trabajo y evalúa los resultados con el objetivo de informar al consejo de administración de la empresa, del cual depende. El director general será entonces aquel administrador cuyas actividades son la planeación, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa.

**GERENTE DE FINANZAS.**- es miembro de la alta gerencia, en ocasiones miembro del consejo de administración y que como tal participa en la definición de objetivos, políticos y planes generales de acción, ejerciendo sobre éstas una función de coordinación, integración, apoyo y control teniendo a su cargo las funciones de contraloría, tesorería y en algunos casos la informática.

**CONTRALOR.**- es el ejecutivo de una sociedad grande o de tamaño mediano, cuyas funciones (en el tipo de empresas de interés de éste estudio) son las que a continuación se mencionan:

Planear, coordinar y dirigir el diseño y funcionamiento de los sistemas contables y de control de la matriz y subsidiarias, con el objeto de asegurar que la información sobre posición financiera y resultados de operación de las empresas y del grupo sea oportuna y veraz y sirve de base de decisión de audición al director de finanzas, así mismo, planea y controla la correcta apli

*cación de las leyes fiscales, asegurando el cumplimiento de las obligaciones de esta índole que directa o indirectamente le corresponden a la empresa, llevando a cabo estrategias fiscales que minimicen la carga fiscal y dando el óptimo aprovechamiento de todo tipo de beneficios e incentivos fiscales.*

*Establece y mantiene los elementos de control interno en los sistemas de la empresa para salvaguarda de sus activos.*

*FINALIDADES.- Normar el registro contable, los estados financieros y las políticas de control interno de la matriz y - subsidiarias.*

*Diseñar y dirigir sistemas de contabilidad apropiados para informar veraz y oportunamente la medición contable de los negocios.*

*Cumplir obligaciones y reducir la carga fiscal de las empresas y sus empleados, optimizando el aprovechamiento de ventajas fiscales y ejecutando estrategias fiscales.*

*Establecer y mantener los elementos de control interno en los sistemas de la compañía, que aseguren tanto la salvaguarda de sus activos, como que las acciones de los empleados sean en beneficio exclusivo de la empresa.*

*TESORERO.- El propósito de este ejecutivo es lograr el óptimo manejo financiero de la empresa sugiriendo y administrando -- políticas, relaciones y estrategias para tal efecto, manejar los fondos con criterio de mínimo costo y máximo rendimiento al menor riesgo y asegurar el pago de dividendos a los accionistas.*

*FINALIDADES.- Planear, coordinar y controlar los fondos en efectivo de las empresas del grupo, incluyendo el manejo de los pagos a proveedores y acreedores, concentración de fondos en toda la República, coordinación del fondeo de las cuentas de la matriz y subsidiarias, inversión de los fondos excedentes.*

*Negociar y obtener créditos tanto a corto plazo como largo plazo, tomando en lo posible créditos preferenciales. Encontrar mecanismos para apoyar adquisiciones de empresas con mínimo - --*

desembolso de parte de la matriz.

Controlar el ingreso del dinero del grupo de empresas provenientes de los pagos de los clientes de los negocios, de los productos financieros y deudores en general; promoviendo e implantando sistemas bancarios para acelerar el ingreso de fondos, y comunicar a los negocios las desviaciones.

Proporcionar información tanto a los negocios sobre su cobranza, cheques devueltos, etc., y a contabilidad para asegurar el reflejo de las operaciones de dinero.

Investigar en forma coordinada con los negocios la solvencia de crédito de los clientes extranjeros, negociar con los bancos los financiamientos de las exportaciones, verificar que se cubran los riesgos comerciales y políticos y tramitar el cobro de las exportaciones.

Negociar con Bancos nacionales e internacionales las aperturas de cartas de crédito para las importaciones del grupo, así como controlar su pago.

Controlar el comercio internacional para dar cumplimiento al control de cambios vigentes.

Obtener y controlar las divisas tanto controladas como libres.

Integrar los planes financieros a corto y largo plazo y elaborar las proyecciones financieras de la empresa, retroalimentando a las fuentes de información de las proyecciones a corto plazo, sobre las desviaciones importantes, buscando una mayor certeza en estas proyecciones.

Proporcionar a autoridades y a la comunidad financiera nacional e internacional información sobre el desarrollo de la empresa.

Dirigir el fondo de ahorros de empleados de las empresas en forma que se promueva el ahorro al mayor rendimiento posible para el empleado.

GERENTE DE INFORMATICA.- El propósito general de este ejecutivo es; planear, programar, dirigir y controlar el desarrollo de la función de informática que comprende el diseño, desarrollo e -

implementación de sistemas, métodos y procedimientos, el procesamiento de datos y transmisión de información con la tecnología de sistemas y de cómputo más avanzada para apoyar a las áreas -- del grupo y subsidiarias en el logro de sus objetivos.

**FINALIDADES.-** Participar con el Director de Finanzas para determinar los objetivos que se deben alcanzar en el área y los proyectos a desarrollar a corto, mediano y largo plazos, definiendo las prioridades y jerarquizaciones de cada uno de ellos.

Determinar las necesidades de crecimiento y diversificación de la Gerencia corporativa a corto, mediano y largo plazo, con el fin de establecer planes de desarrollo integral y contribuir al logro de los objetivos y políticas del grupo (matriz y subsidiarias).

Definir estructuras y difundir las normas y políticas que requieran las áreas integrantes de la gerencia corporativa para un desarrollo eficiente de sus actividades.

Efectuar periódicamente auditorías de los centros de cómputo, que permitan detectar desviaciones y en su caso, dictar las medidas correctivas pertinentes.

Proporcionar la infraestructura de cómputo necesaria para dar servicio en forma eficiente oportuna y confiable de proceso de información a las diferentes áreas del grupo manteniendo un conocimiento actualizado de las técnicas más avanzadas de cómputo aplicables a sus características.

Colaborar en el diseño, instrumentación, implantación y -- control de los sistemas de información, mediante la eficiente -- utilización de los equipos de cómputo y de transmisión de datos, tendiendo al logro de los objetivos sustantivos del grupo.

Administrar el presupuesto asignado a la gerencia corporativa de informática, apoyar a la misma en la consecución de sus objetivos.

## 2.5.- LA OPERACION DE FINANZAS Y LA RELACION CON LAS DEMAS OPERACIONES DE LA EMPRESA.

En este punto se hará un breve comentario de las interaccio

nes más comunes de finanzas con mercadotecnia, producción y recursos humanos, así como ciertos grupos o elementos externos a la empresa; con el objeto de entender mejor las operaciones y el papel tan importante que desempeña el área financiera.

#### INTERACCION FINANZAS-MERCADOTECNIA.

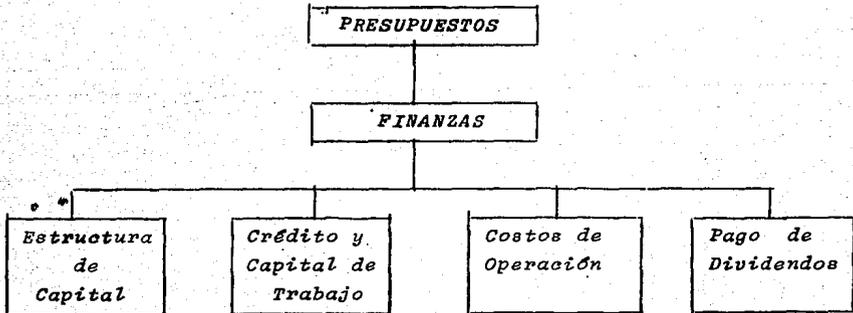
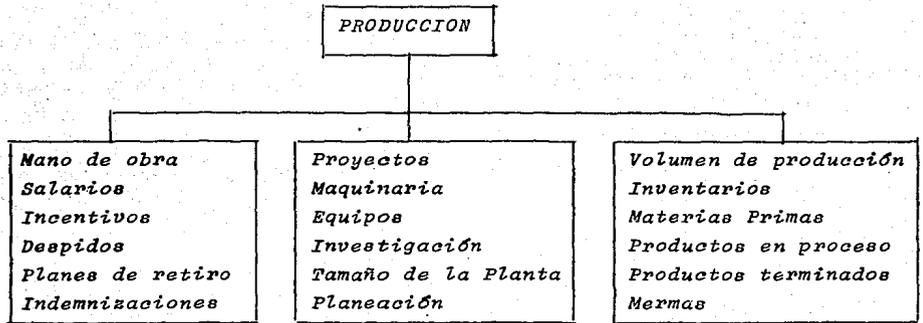
En la actualidad tanto la planeación administrativa como la financiera están orientadas principalmente hacia el conocimiento de mercados, la participación actual y potencial de la empresa - en los mismos.

El comportamiento de la oferta y la demanda de los productos y servicios que ofrece la entidad modifica las variables que forman la mezcla de mercadotecnia: precio, promoción, producto y distribución. Cualquier cambio que se produzca en esta mezcla repercute en los flujos de efectivo que planea y controla el área financiera.

#### INTERACCION DE FINANZAS-PRODUCCION.

El Ing. y M.A. Gustavo Velásquez Mastretta en su libro - - "Administración de los sistemas de Producción", al citar la relación entre los sistemas de producción y finanzas, señala que - una interacción muy común entre estos sistemas, es la siguiente: (ver siguiente página).

Observamos que los presupuestos (financieros y operativos) que establece y supervisa el sistema financiero, destinan fondos al área de producción para cubrir sus costos y gastos. El presupuesto en términos de producción, está basado en un pronóstico aceptado de desempeño y costo, cálculo que toma en cuenta los -- requisitos varios y los medios disponibles para el logro de los resultados predichos.



### INTERACCION FINANZAS-RECURSOS HUMANOS.

El área de recursos humanos es la responsable directa de alcanzar el objetivo social de la empresa. Este objetivo consiste en proteger los intereses económicos y sociales de los funcionarios, empleados y obreros de la empresa y como consecuencia del Gobierno y de la Comunidad. La satisfacción de estos grupos se logra por medio de buenas relaciones humanas y de adecuadas relaciones públicas.

Reconociendo la barrera que existe para cuantificar la integración y participación del personal, su nivel cultural y su moral, el área de recursos humanos como receptora de las inquietudes económicas y sociales que afectan al personal, deben esforzarse por informar oportuna y verazmente a la dirección general de la situación que guarda el factor humano, a fin de que ésta tome las decisiones adecuadas.

Aún cuando en los últimos se ha iniciado el desarrollo de la contabilidad y auditoría de los recursos humanos, desde el punto de vista de información todavía estamos muy limitados.

La división de finanzas a través de los departamentos que realizan la función de información como son Contaduría General, Valuación Financiera (Costos) e Informática, así como con las recomendaciones de Auditoría Interna, proporcionará la información relativa a los costos y gastos que se estén erogando en la administración de recursos humanos, tales como sueldos y salarios, servicios y prestaciones, costo de contratos colectivos, entrenamiento, reclutamiento y selección, seguro social, infonavit, etc. Por su parte, el área de personal proveerá el inventario de personal, rotación, planes sobre recursos de capacitación y desarrollo, etc. Con esto la dirección general estará en posibilidad de fijar los estándares que deben regir para la correcta administración financiera de los recursos humanos; es decir, en que tiempo y cantidad los recursos monetarios serán canalizados, ayudando a que tanto finanzas como personal definan sus respectivas políticas.

El control presupuestal que maneja el departamento de planeación financiera, es la mejor herramienta de que dispone el director de finanzas para planear y controlar los recursos financieros que la dirección general haya asignado a los departamentos de la división de personal. Esta idea queda mejor asentada con la ayuda del siguiente diagrama:

AREA FINANCIERA

A través del sistema de Control Presupuestal, establece las decisiones económicas que afectan a:

Administración  
de sueldos.

Capacitación  
y Desarrollo

Reclutamiento  
y Selección.

Servicios y  
Prestaciones

Higiene y  
Seguridad

Inventario  
del personal.

INTERACCION FINANZAS-ELEMENTOS EXTERNOS A LA ENTIDAD.

El área financiera además de estabilizar las decisiones -- económicas dentro de la empresa, es responsable de algunas decisiones que afectan las relaciones de la entidad con grupos exter nos.

Aguilar, Grabinsky y Velasco en su libro "Sistemas Finan- cios", enuncian la interacción de algunos renglones de los es- tados financieros con elementos externos de la siguiente manera:

<u>ELEMENTOS EXTERNOS</u>	<u>ESTADOS FINANCIEROS</u>	<u>Afectan:</u>	<u>Como se afectan:</u>
1.-GOBIERNO	Impuestos	Resultados	Pago de impuestos de -- acuerdo a la Legislación.
	Costo de mano	Resultados	Sueldos y salarios, par- ticipación de utilida- - des, seguro social y - - prestaciones.
	General		Auditoría Fiscal.
2.-PROVEEDORES	Activos fijos	Balance	Inversión en inmuebles, - maquinaria y equipo.
	Inventarios	Balance	Materia prima necesaria.
	Caja y Bancos	Balance	Pagos a proveedores por materia prima, servicios, equipo, etc.
	Deuda a largo plazo	Balance	Préstamos de proveedores a largo plazo.
3.-CLIENTES	Ventas	Resultados	Directo.
	Caja y Bancos	Balance	Pagos inmediatos a clien- tes.
	Cuentas malas	Resultados	Clientes que no pagan.
4.-INSTITUCIONES DE CREDITO	Deuda a corto y largo plazo	Balance	Créditos refaccionarios, capital de trabajo, - - préstamos.
	Intereses	Resultados	Costos de los préstamos.
	Caja y Bancos	Balance	Pago de préstamos e in- tereses.
	Inventarios, equipo, cuen- tas por cobrar.	Balance	Utilizados como garantía para préstamos.

5.-ACCIONISTAS  
(DUEÑOS)

<i>Utilidad neta</i>	<i>Resultados</i>	<i>Distribución o reinversión de la utilidad obtenida.</i>
<i>Capital</i>	<i>Balance</i>	<i>Contribución a la formación de la compañía.</i>
<i>Deuda</i>	<i>Balance</i>	<i>Préstamos por los dueños a la compañía.</i>

*Por supuesto que las políticas adoptadas por los elementos externos repercuten a su vez en la administración financiera de -- la empresa.*

*C A P I T U L O   I I I*

*M E T O D O L O G I A   D E   L A   A U D I T O R I A*

*E N   L A   O P E R A C I O N   D E   F I N A N Z A S*

## CAPITULO III

## METODOLOGIA DE LA AUDITORIA EN LA OPERACION DE FINANZAS.

La auditoría operacional en términos generales se aplica -- para:

- Aportar recomendaciones que resuelvan un problema conocido.
- Cuando se tienen indicadores de ineficiencia pero se desconoce su causa.
- Para contar con un respaldo para la prevención de ineficiencia o para el sano crecimiento de la organización.

Cuando el auditor operacional vaya a iniciar un trabajo deberá considerar antes los siguientes puntos:

Objetivo, condiciones y limitaciones de la revisión a ejecutar.

La auditoría operacional cumple su objetivo al formular recomendaciones que incrementen la eficiencia operacional de la entidad sujeta a revisión, el auditor operacional al revisar las -- funciones de una entidad debe investigar y evaluar los hechos, es decir, ejecutará una investigación lógica y completa.

El auditor operacional debe considerar los recursos humanos y materiales que permitan desarrollar un trabajo con alta calidad profesional; si se carece de éstos no será posible entregar una -- información satisfactoria.

Al igual que cualquier otro trabajo profesional, cuando se delega parte de su ejecución a colaboradores, el auditor operacional tiene la obligación de cerciorarse de su capacidad y experiencia y debe ejercitar una adecuada supervisión de sus labores.

El auditor operacional deberá obtener evidencia suficiente que respalde las opiniones o sugerencias que contenga su informe; dicha evidencia debe quedar debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor operacional.

Una vez expuestos los puntos anteriores, que en lo personal considero muy importante tratarlos, a continuación se desarrolla

La metodología de la auditoría operacional que está claramente -- definida por la Comisión gestión administrativa y la visita a -- las instalaciones:

Respecto al punto anterior, el Boletín No. 2 de la Comisión de la Auditoría Operacional, indica lo siguiente.

A) ESTUDIO AMBIENTAL.- En esta fase el auditor operacional puede llegar a obtener información orientadora de gran valía que permita al auditor diagnosticar las áreas críticas. El grado de profundidad en esta investigación a iniciar será definido por el criterio del auditor.

Los puntos principales a investigar serán los que a continuación se indican:

- La importancia que tiene la operación a examinar, medida de acuerdo a las repercusiones financieras que tendría - si se mejorara su eficiencia.
- Indicadores tales como rotaciones, razones financieras, etc.
- Estructura de la organización y políticas aplicables a - la operación que se revisa.
- Reglamentación federal, estatal y municipal que rigen -- las prácticas de manejo de la operación.
- Información de la forma como la competencia resuelve los problemas de una operación similar.

B) ESTUDIO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.- Dentro del estudio de la gestión administrativa de la empresa (entendiéndose por esta la planeación, organización, dirección y control) el auditor deberá estudiar su instrumentación práctica a fin de conocer en términos generales sus características y posibles deficiencias.

C) VISITAS A LAS INSTALACIONES.- Se recomienda convocar a - una reunión a todos los ejecutivos del área de finanzas con el -- propósito de informar y aclarar los objetivos que se persiguen en el examen del área de finanzas. Es importante que en esta reunión asista el director general para obtener el apoyo completo de todo el personal para lograr el éxito de la auditoría.

De Normas de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos en su boletín No. 2, en el cual indica tres -- etapas como mínimas y fundamentales para la realización del la -- auditoría.

- Familiarización.
- Investigación y análisis.
- Diagnóstico.

3.1 FAMILIARIZACIÓN.- En esta etapa el auditor lleva a cabo un estudio de la operación de finanzas, examina todo lo relativo a esa función, con el objeto de conocer las funciones y actividades de cada área así como también conocer los problemas que afectan a la operación en cuestión antecedentes de deficiencias a través de estudios anteriores que pueden auxiliarse de los papeles de trabajo de auditoría interna que está relacionado con la operación de finanzas, así como también pueden examinar los informes de los auditores externos para conocer por anticipado los puntos débiles en los cuales dedicará especial atención.

Otro procedimiento que se recomienda para familiarizarse con las actividades y funciones del área es el examinar los originales, copias o extractos de la documentación relativa a contratos, actas manuales de políticas y procedimientos, gráficas de la organización, etc.

Por medio del estudio general el auditor operacional conocerá la estructura, organización, objetivos, políticas, sistemas y procedimientos, así como el entorno económico, político, social y legal en que se encuentra la entidad económica, particularmente -- la operación de finanzas que permiten su ubicación en el flujo de operaciones. Esta es la etapa en la que se pueden detectar fallas como desviaciones en los objetivos específicos de finanzas con las generales de la empresa, la no actualización de ellas, inexistencia de procedimientos adecuados para la operación de finanzas, etc.

En seguida se incluyen algunos lineamientos que permitirán al auditor sistematizar sus esfuerzos para familiarizarse con la empresa en general y con la operación que se examinará en particu-

lar. El auditor dentro de esta fase de familiarización debe estudiar el medio ambiente. Posteriormente hacer un recorrido de las instalaciones propias de las actividades de finanzas, así como de las que están más relacionadas a esta operación, con la finalidad de observar directamente como se efectúan las operaciones e identificar síntomas de problemas. También se pretende que el auditor entre en contacto con los diversos funcionarios y empleados - que manejen directamente la operación y que, mediante entrevistas informales conozca de ellos tanto características específicas como problemas de la operación misma.

**3.2 INVESTIGACION Y ANALISIS.**- En esta fase el auditor operacional procederá a analizar la información y examinar la documentación relativa para evaluar eficiencia y efectividad de la operación en cuestión. Para esto se recomienda al auditor las siguientes técnicas; para el cumplimiento objetivo de esta fase: entrevistas, evaluación de la gestión administrativa y examen de la documentación (técnicas enunciadas por el boletín No. 2 de la Comisión de Auditoría Operacional).

**A) ENTREVISTAS.**- Las entrevistas formales son unas de las técnicas de mayor uso en la auditoría operacional ya que a través de esta se obtiene información de primera mano respecto de la operación. Esta técnica facilita la recopilación de hechos, opiniones e ideas.

Para que la entrevista resulte exitosa deberá cuidarse los siguientes aspectos:

**PLANEACION:** Planear las entrevistas para obtener información sobre la ejecución práctica de las políticas y procedimientos. Una entrevista mal planeada hará que no se obtenga la información deseada, por lo cual el auditor debe aprender todo lo que pueda acerca de la operación a revisar, conocer por anticipado algún aspecto de la persona a entrevistar, estos conocimientos permitirán dar forma a la entrevista y fijar los temas a tratar.

**PROGRAMACION:** Comunmente se deberd programar la entrevista, excepto cuando el elemento sorpresa sea una estrategia necesaria. En esta fase se determinard el lugar, hora y duraci3n de la misma.

**DESARROLLO:** En esta parte deberd tratarse que la persona entrevistada se siente a gusto, explicar los objetivos de la entrevista, ser cort3s y evitar apresuramientos contralando la cantidad de informaci3n.

**CIERRE:** Al finaliaar la entrevista el auditor debe hacer un resumen de lo tratado y elaborar las conclusiones para su registro posterior.

En la etapa de entrevista se elaboran las gufas de entrevistas y cuestionarios de control interno que permitan conocer como se realizan las operaciones tendientes a investigar si se realizan eficientemente. Es conveniente la elaboraci3n de diagramas de flujo que muestren grdficamente la secuencia de cada una de las operaciones, las cuales pueden complementarse con memor3ndums, descriptivo de ellas. Es necesario entrevistar a los responsables de la ejecuci3n de las funciones de finanzas y de los departamentos relacionados, verificando el cumplimiento de las poltticas establecidas.

Los cuestionarios de control operativo ademds del objeto tradicional y obligatorio de la revisi3n del control interno existente en el 3rea auditada, se interesa en estudiar mds a fondo las condiciones operativas de la organizaci3n.

Es importante mencionar que los cuestionarios est3n basados en la estructura administrativa de la empresa, la literatura contenida en los manuales vigentes, en la administraci3n de poltticas y procedimientos.

El cuestionario deberd estar previamente formulado por el auditor, el cual incluye preguntas respecto a c3mo se efectúa el manejo de las operaciones y qui3n tiene a su cargo dichas funciones. El cuestionario es formulado de tal manera que las respues-

tas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido.

A continuación se dan los ejemplos de cuestionarios de control interno en la operación de finanzas:

Cabe hacer mención que dichos cuestionarios que se ilustran para este caso son solo ejemplos enunciativos y no limitativos sobre los aspectos más importantes de la operación de finanzas.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE LA OPERACION DE  
FINANZAS.

A.- ASPECTOS GENERALES:

*Son claros y bien entendidos los objetivos:*

*Generales de la empresa.*

*De la dirección general.*

*De la gerencia de finanzas.*

*Por cada departamento o sección.*

*Existen planes a corto y a largo plazo, acordes a los objetivos de la función de la empresa?*

*Es adecuada la separación de funciones?*

*La limitación de responsabilidades y la unidad de mando se ejerce?*

*Existen manuales de organización y de operaciones?*

*Las políticas generales y departamentales se cumplen totalmente?*

*Las distribuciones de formas son las adecuadas?*

*Los niveles de autoridad son entendidos y respetados por los empleados?*

*Cuál es la rotación del personal en el área de finanzas?*

*Es explicable dicha rotación de recursos humanos?*

*Los sistemas de información son adecuados?*

*La información a los administradores es oportuna?*

*Es la indicada para cada uno de acuerdo a sus necesidades?*

*El personal que tiene puesto de responsabilidad está convenientemente afianzado?*

*Los acuerdos del consejo de Administración se cumplen?*

*Son aprobados por el Director de Finanzas todas las operaciones y transacciones de importancia?*

*Todas las actividades y operaciones con directivos, funcionarios y empleados son normales?*

*Hay ejecutivos sobrecargados de trabajo como consecuencia de:*

- *Supervisar a demasiados subordinados?*

- *Falta de una eficiente delegación de actividades?*

- *Excesiva centralización de la autoridad?*

- Inadecuada programación de trabajo?

Existe una adecuada comunicación entre departamentos que -- permita la coordinación de sus funciones y evite duplicidad de esfuerzos, cuellos de botella, confusión de responsabilidades, lentitud en la toma de decisiones, etc.

#### CONTABILIDAD GENERAL:

Existe un catálogo de cuentas de uso?

- Está actualizado?
- Permite obtener información completa y precisa?
- Se cuenta con instructivo para su manejo?
- Está actualizado?
- Están debidamente difundidos entre el personal encargado del registro de las operaciones?

#### Sistemas y equipo:

- Recibe contabilidad información previa y oportuna de todas las operaciones realizadas?
- Se adapta el sistema a la información requerida?
- Permite el sistema, rápidos en el registro?
- El equipo con que se cuenta se adapta al sistema y volumen de operaciones?
- Es adecuada la programación?
- Cubre todas las áreas posibles de utilización?
- Es costable, en función del servicio prestado y a la capacidad de la empresa?

#### Formas utilizadas:

- Son prácticas y manuales?
- Contienen todos los datos?
- Se pueden suprimir?
- Se pueden fusionar con alguna otra forma?
- Su distribución es adecuada?

#### CONTABILIDAD DE COSTOS

##### Información

- Qué informes preparan?

- Con qué periodicidad?
- Con qué oportunidad? Hay atrasos?
- Incluyen información completa? Demaciados datos?
- Son comparables con presupuestos? Con otros estados?
- Se envían a las personas adecuadas?
- Se toman como base la toma de decisiones?
- Se preparan pensando en las personas a quien van dirigidas?
- Se informan utilizando un criterio "por excepción"?
- Las bases utilizadas para la fijación de los estimados -- o estándares?
- Las bases de aplicación de gastos indirectos?

Proporciona el sistema la información relativa a:

- Costos totales de período?
- Costos unitarios por producto o por línea?
- Costos fijos o variables?
- Volúmenes de producción?

Se elaboran informes periódicos respecto a lo anterior?

- Con qué periodicidad?
- Con qué oportunidad?
- Se investigan las variaciones en relación a los estimados o estándares?

#### IMPUESTOS

- ¿Cuáles impuestos gravan a la empresa?
- Se consideran para efectos de presupuesto?
- Hay posibilidad de exenciones o subsidios?
- Existe un programa de planeación fiscal?
- Existe una persona o departamento que vigile al adecuado cumplimiento de las obligaciones fiscales?
- Hay adecuada revisión de la información proporcionada a las autoridades fiscales?

### COSTOS E INVENTARIOS

El control contable es eficaz para prevenir errores e irregularidades en lo que se refiere a:

- El registro de la producción y los traspasos entre almacenes, plantas, departamentos, etc.?
- El costo de las ventas?
- La contabilización de los inventarios?
- Existe un adecuado sistema de salvaguarda física contrarobo, pérdidas, daños, etc., en el área de recepción, almacenamiento, manejo y empaque de los inventarios, incluyendo los inventarios propiedad de otros bajo la custodia de la compañía?

Se tiene adecuado control contable y físico para prevenir -- errores y pérdidas en el manejo y contabilización de:

- Subproductos, desperdicios y otros residuos vendibles?
- Material dañado, de lento movimiento, obsoleto, fuera de uso, etc.?
- Material cargado a gastos pero aún en existencia (material de propaganda, empaque, de servicio de garantía?

### ACTIVO FIJO

- Se contabiliza sistemáticamente las adiciones para prevenir erogaciones no autorizadas y asegurar una adecuada distinción entre partidas capitalizables y gastos de mantenimiento?
- Se mantiene un adecuado registro individual de las partidas de activo fijo?
- Existen salvaguardas físicas para evitar el robo de herramientas y equipo movable?

### PRESUPUESTOS

- Está en vigor un verdadero sistema de presupuestos?
- El sistema reúne los siguientes requisitos?
  - a) Es integral
  - b) Se basa en los objetivos generales de la empresa?

- c) Es flexible por niveles de operación?
- d) Recibe el apoyo de la dirección?
- e) Se revisa oportuna y sistemáticamente?

El presupuesto se compara sistemáticamente con los resultados reales y se investigan oportunamente las posibles desviaciones?

Se preparan informes de planeación presupuestal:

- A corto plazo? por qué períodos?
- A largo plazo? cuántos años?

Quiénes intervienen en su formulación:

- Personal con otras funciones ajenas?
- Personal de finanzas?

Son flexibles:

- Se ajustan periódicamente?
- Con que frecuencia y que bases se toman?

Existe un presupuesto de inversiones de capital?

- Concuerda con los objetivos generales de la empresa?
- Prevee las fuentes de financiamiento?

Existe un presupuesto de operación de la empresa? Cubre todas las áreas de operación de la misma?

Existe un presupuesto de caja?

- Cubre todos los aspectos que afectan al flujo de efectivo?

a) Ventas de contado.

b) Cobranza .

c) Costos de operación.

d) Pagos.

e) Otros.

- Con qué periodicidad se determinan las necesidades de efectivo?

- Se proveen fuentes alternativas de fondos en los casos de insuficiencias?

- Se proveen destinos productivos para los excesos?

- Cuál es el margen de seguridad para el efectivo?

Se comparan los presupuestos con los importes reales?

- Con qué periodicidad?

- Qué investigación se hace de las desviaciones?

- *Quién lo hace?*
- *Aquiénes se reportan las desviaciones?*

#### *TESORERIA*

*Las acciones y certificados de tesorería están controlados -- convenientemente?*

*Las acciones y certificados no usados están controlados convenientemente?*

*Los valores están depositados en caja fuerte, en algún banco o guardados físicamente que ofrezca alguna seguridad?*

*El registro de valores se encuentra fuera del control de -- quiénes custodian dichos valores?*

*Las operaciones de valores se encuentra fuera de control de quiénes custodian dichos valores?*

*Las operaciones que se realizan con los valores son autorizadas por la dirección o en su defecto por el consejo de administración?*

*Es óptimo el nivel de liquidez operacional?*

*Se tienen siempre los fondos suficientes y necesarios para -- el desarrollo normas de las actividades?*

*Es adecuado el uso de capital propio o ajeno?*

*El empleo de los fondos "ociosos" es el correcto?*

*Se preparan pronósticos de efectivo a corto y a largo plazo?*

*Cuántas cuentas bancarias se trabajan y cuál es la razón de -- cada una de ellas?.*

*Se aprovechan los descuentos por proto pago?*

*Es adecuado el número de importe de los fondos fijos de caja?*

*Está afianzado el personal que maneja valores?*

*Los controles establecidos para los ingresos en general son adecuados?*

*Existen algunas fallas en cuanto a los procedimientos referidos a:*

- *Recepción y depósito de efectivo y títulos de crédito?*
- *Recepción y pago de documentos a revisión?*
- *Pago de documentos que no se presentaron a revisión?*
- *Pago de nóminas?*

- Pago a través de los fondos de caja chica?
- Reposición de fondos de caja chica?
- Control de los saldos de las cuentas de cheques?

#### CUENTAS POR COBRAR POLITICAS DE CREDITO.

Es satisfactoria la política de crédito en cuanto a:

- Plazos competitivos de crédito?
- Estudios previos de solvencia económica para cada cliente?

Se preparan oportunamente y periódicamente relaciones de antigüedad de saldos y se vigilan las partidas morosas?

Se tiene control adecuado de los saldos cancelados y su posible recuperación?

No duplicidad en los registros auxiliares de cuentas por cobrar entre los departamentos de crédito y contabilidad?

Están debidamente afianzados, tanto los cobradores como los empleados con acceso a la documentación original de cuentas y documentos por cobrar?

Se otorgan descuentos por pronto pago debidamente autorizados?

Existe un sistema de recordatorio al cliente para cubrir su adeudo?

Los créditos concedidos cuya recuperación es difícil es turnada a los abogados.?

#### SEGUROS Y FIANZAS.

Existe una persona o personas responsables de obtener las coberturas adecuadas?

Utiliza la empresa los servicios de corredores de seguros para la contratación y revisión de la cobertura?

Se hace una revisión periódica de los seguros en vigor por algún funcionario responsable?

En el caso de los activos fijos asegurados que se dan de baja, se efectúa la reclamación a la compañía aseguradora inmediatamente?

**INFORMATICA.****Objetivos:****Verifique si:**

- 1.- El proceso de datos es correcto.
- 2.- Se satisface los servicios requeridos por la dirección.
- 3.- Existe planificación adecuada para aplicaciones actuales.
- 4.- Existen controles adecuados para aplicaciones futuras.
- 5.- La eficiencia de operación del departamento.

**Organización****Determine si:**

- 1.- El departamento de cómputo es independiente de los demás departamentos administrativos, para los cuales procesa información.
- 2.- Existe separación física y funcional de las siguientes - - secciones:
  - Computadora.
  - Mesa de control.
  - Cintoteca.
  - Archivo de programas.
  - Sistemas y programación.
- 3.- El manual de operación del departamento está al corriente.
- 4.- Hay carta de organización del departamento.
- 5.- Existen diagramas de flujo al corriente.
- 6.- Se mantiene al día una relación de todos los programas -- activos, incluyendo descripción y fecha de aprobación-
- 7.- Se evita la entrada al centro de cómputo a personal no -- autorizado.
- 8.- Se limita el acceso a la mesa de control.
- 9.- Se responsabiliza a la mesa de control de la formulación oportuna y correcta de los reportes.
- 10.- Se mantiene en archivo de acceso limitado y mediante va-- les, a todos los programas y su documentación.
- 11.- Se prohíbe el acceso de programas a la computadora duran-- te procesos normales.

### PROGRAMACION

#### Existencia de:

- 1.- Documentación estándar por programa.
- 2.- Simbología estándar de diagramas.
- 3.- Procedimientos estándar de prueba de programas.
- 4.- Técnica estándar de programación de:
  - Búsqueda de tablas.
  - Switches.
  - Rutinas de inicialización.
  - Longitud de registros en cinta.
- 5.- Etiquetas estándar de archivos.
- 6.- Manual de procedimientos estándares de programación actualizado.

### MANTENIMIENTO DE PROGRAMAS

#### Examine si:

- 1.- Cada modificación a un programa es autorizado previamente por el responsable del área de sistemas.
- 2.- Cada cambio indica:
  - Motivo.
  - Cambios.
  - Ajustes requeridos a información histórica.
- 3.- La carpeta de cada programa contiene:
  - Objetivo del programa.
  - Información requerida de entrada y secuencia.
  - Formato de archivos magnéticos usados.
  - Especificación de manejo de la información.
  - Diagrama de bloque.
  - Instructivo.
    - manejo de archivos.
    - manejo de etiquetas.
    - manejo de switches y opciones.
    - "altos" de programar acción sugerida.
    - excepciones.
  - Muestra de reportes generados.

- Listado de compilación.
- Medidas de control involucradas.
- Cinta de control de carro usada.
- Vaciado de memoria.

Toda la información básica que requiera de los usuarios del sistema deberá estar firmada de conformidad.

#### ALIMENTACION DE DATOS

Estudie si los documentos básicos de entrada:

- Presentan poca variedad.
- Están pre-numerados.
- Son controlados por la mesa de control.
- Se procesan en paquetes identificados.
- Se cancelan una vez procesados.
- Contiene cifras de control.

Analice

- Como balance de cifras de control de entrada contra salida, la mesa de control.
- Como se detectan y corrigen errores.
- Como se evita corrección de duplicidad de operaciones.

#### PROCESO

Verifique si:

- Los programas chequean exhaustivamente con los datos de entrada.
  - Se actualizan las tablas usadas.
  - Se instruye debidamente a los operadores.
- No se admiten instrucciones verbales.
- Analizan los errores detectados.
  - Se retiene la bitácora de operación.
  - Se analiza la bitácora de operación.
  - Se mantienen los switches a un mínimo.
  - El acceso de la información está restringido.
  - Se controlan los listados de la consola.
  - Existen dígitos auto-verificadores de códigos claves.

- Existen "check-points" en procesos largos.
- Existen bitácoras de operación.

#### CINTAS MAGNETICAS Y DISCOS

##### Existencia de:

- Controles físicos para evitar ser borrados.
- Procedimientos formales para prevenir uso prematuro.
- Etiquetas externas conteniendo:
  - a) Número de carrete.
  - b) Número de serie.
  - c) Número de carretes que forman el archivo.
  - d) Identificación de programa generador.
  - e) Fecha de retención.
  - f) Fecha de creación.
  - g) Densidad de grabado.
  - h) Unidad en que fue generado.
- Etiquetas delanteras con:
  - a) Programa generador.
  - b) Carrete número.
  - c) Fecha de creación.
  - d) Fecha de retención.
- Etiquetas sagueras con:
  - a) Bloques.
  - b) Registros.
  - c) Cifra de control.
  - d) Indicadores de fin de carrete o fin de archivo.
- Chequeo de etiquetas en los programas.
- Procedimiento de eliminación de cintas defectuosas.

#### MANTENIMIENTO FISICO

##### Investigue si:

- Se prohíbe fumar en el cuarto de la máquina y en la cinto-teca.
- Se limita la entrada de visitantes.
- El mantenimiento del equipo es adecuado.

- Se acatan las recomendaciones de limpieza del fabricante del equipo.
- Se mantiene la temperatura y humedad recomendables del medio ambiente.
- El almacenamiento de cintas magnéticas y tarjetas es adecuado.

Podemos concluir que através del uso y aplicación de los cuestionarios, se puede determinar la capacidad del elemento humano que interviene en las operaciones sujetas a revisión. Es una herramienta tan valiosa para el auditor ya que tan solo con la contestación de éstos, se cubre en gran parte la revisión.

Si cada una de las preguntas contenida en los cuestionarios ilustrados anteriormente, son contestadas satisfactoriamente, podemos asegurar que conocemos el sistema y que nos consta que opera bajo control adecuado.

#### A) EVALUACION DE LA GESTION ADMINISTRATIVA.

En esta fase se procede a evaluar en detalle la efectividad y eficacia de la gestión administrativa (planeación, organización, dirección y control de la operación de finanzas).

- De la planeación deberá estudiarse fundamentalmente el grado de efectividad logrado para anticipar problemas y programar actividades eficientemente.
- En cuanto a la organización; de especial interés es la crítica detallada de la estructura de la organización, la clara definición de líneas de autoridad y responsabilidad, la coordinación del o los departamentos encargados de la operación entre sí y con otras áreas de la empresa, así como los niveles gerárquicos y actitud aparente de los empleados y funcionarios encargados de la operación.
- Respecto a la dirección; interesan al auditor operacional los indicios que hablen de la calidad directiva de los ejecutivos, la efectividad del sistema de información que respalda las decisiones de la dirección y la oportunidad de éstos.

- En cuanto al control; no es más que la comparación de lo planeado con lo ejecutado, especial interés tienen para el auditor operacional los mecanismos de programación y presupuestación así como su contenido y oportunidad como instrumentos de evaluación.

### C) EXAMEN DE LA DOCUMENTACION:

El examen del control interno no concluye con la contestación de las preguntas del cuestionario, el auditor debe satisfacer por observación y/o pruebas de que los procedimientos a que se refieren las contestaciones se llevan efectivamente a la práctica.

La finalidad de esta técnica es coadyuvar a la verificación objetiva de la información sujeta a análisis o bien a la obtención de algunos datos específicos.

Para verificar objetivamente la información obtenida en las etapas anteriores, se puede realizar mediante:

- El estudio de los diversos registros, formas, archivos e informes relativos a la operación de finanzas.
- Revisión de los manuales de finanzas que regulen las operaciones y actividades del personal de esta área.
- Comprobar la validez de los datos obtenidos en las etapas anteriores, en los análisis estadísticos, financieros, -- entrevistas y evaluación del control interno.
- Investigar que el tipo de relación y control de las funciones de contraloría, tesorería e informática, estén debidamente regularizados con los factores externos e internos de la empresa, tales, como instituciones gubernamentales, de crédito, de seguros, arrendadoras, acreedores, accionistas, etc.
- Cerciorarse que la documentación relativa a ejercicios pasados esté debidamente archivada y segura, de tal manera que cuando se requiera de su consulta se localice fácilmente.
- Verificar que la documentación relativa a valores y de tipo legal, estén debidamente resguardados, según la respues

ta en la evaluación del control interno (contratos, escrituras, préstamos hipotecarios, etc.).

- En general revisar toda clase de documentación que pueda ser útil para detectar fallas con el objeto de su corrección.

Es obligación del auditor operacional estudiar la información obtenida para sugerir cambios en los procedimientos que puedan mejorar la eficiencia y eficacia en la operación de finanzas. Se recomienda hacer un resumen de las observaciones hechas y los resultados de las investigaciones que permitan captar, alguna omisión en el trabajo desarrollado. También es conveniente preparar diagramas de flujo que muestren las secuencias de las operaciones, lo cual facilita la localización de aspectos susceptibles de mejorarse adicionándolos con los memorándums descriptivos de la operación para estudio y análisis, todo esto referido a la documentación.

### 3.3 DIAGNOSTICO.

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

- Programación de eficiencia operacional.
- El efecto de los problemas determinados.

El diagnóstico consiste en la recapitulación de los principales hallazgos que indiquen una deficiencia en los controles operacionales una vez estudiada y evaluada la infraestructura administrativa, efectuándose un resumen de dichos hallazgos y se señalaran la interpretación que se hace de ellos, resultando aquellos, -- que sean indicios de notorias fallas de eficiencia y eficacia operativa. El auditor operacional deberá de alejarse de detalles y, con base en los hallazgos específicos, ensayar un resumen de los de mayor relevancia, el método que se aplica y se explica en los incisos A y B siguientes resultan de utilidad a este propósito:

#### A.- FASE CREATIVA.

El objetivo de esta fase es precisar si los problemas definidos son congruentes en la realidad actual de la empresa. Sumarizados los hallazgos se procederá como sigue:

- a.- Ensayar un bosquejo conceptual (desarrollando un modelo básico), del tipo de la operación de finanzas que más -- convenga a la empresa de acuerdo con las circunstancias que la redean, incluyendo un programa general y uno por cada subactividad.
- b.- Considerar el costo beneficio de dichos programas.

#### B.- REVERIFICACION DE HALLAZGOS.

El esquema desarrollado en "A" se sujetará a una nueva verificación para separar con mayor precisión los hechos de los interpretaciones y avanza hacia el diagnóstico definitivo como sigue:

- a.- Comparar el esquema con el modelo vigente y asegurarse -- que las diferencias son importantes.
- b.- Listar las excepciones encontradas con las que hablan -- listado al iniciarse la fase creativa.
- c.- Ratificar y refundamentar la existencia o inexistencia -- de los problemas diagnosticados mediante discusión parcial con los directamente involucrados en la subactividad correspondiente.
- d.- Asegurarse que los problemas cuya solución es factible -- porque existen técnicas disponibles para ello.
- e.- Interrelacionar los problemas encontrados con los hallazgos hechos en otras áreas y asegurarse que las alternativas de solución propuestas no generan mayores y más -- complejos problemas o agravarán los existentes.

#### RESUMEN DE OBSERVACIONES Y SU DISCUSION PREVIA.

Prácticamente en el punto "B" reverificación de hallazgos, -- de la etapa anterior se lleva a cabo el resumen de las observaciones o hallazgos encontrados. Para lograr aprovechar la experiencia del personal de la empresa y evitar errores de apreciación o --

interpretación es necesario una discusión previa de los problemas detectados en base al borrador de nuestro informe. Se debe lograr principalmente el aseguramiento de los hallazgos localizados y que los involucrados coincidan en su opinión con su existencia.

En esta etapa el auditor tiene que utilizar una vez más su dominio de las relaciones humanas comportándose en forma constructiva y de cooperación. Debe sentirse como un compañero no como un rival de aquellos a quienes audita, su objetivo debe ser ayudarlos, trabajar con ellos, revisar sus recomendaciones con ellos para su participación de la solución de los problemas que redundarán en el mejoramiento de los controles establecidos para aumentar la eficiencia y eficacia de operación e incrementar conjuntamente la re-  
dituabilidad de la empresa y de esta manera mejorar como personas al lograr la realización de nuestros objetivos.

#### DIAGNOSTICO FINAL.

Terminada la discusión del resumen de las observaciones con los involucrados procederá a hacerse el borrador del informe para lo cual es recomendable pensar con claridad antes de escribir. -- Las palabras en forma escrita son un medio por el cual se trasmite información y a menos que el auditor operacional se tome el tiempo necesario y tenga el debido cuidada, no logrará comunicar de una manera eficaz sus ideas a quienes reciban o lean su informe. Tener ideas claras, es indispensable porque esto le da más énfasis a lo que se escribe. Un pensamiento bien organizado y una planeación inteligente son los primeros pasos en el proceso de unificar ideas o hechos. Es conveniente que la persona dedique el tiempo suficiente a reflexionar antes de pasar a escribir. En la meditación el auditor puede preguntarse si lo que va a informar es interesante, importante y convincente, ¿Contiene todo lo que necesita saber el receptor?, ¿Está el auditor en condiciones de respaldarla con pruebas concluyentes?, ¿Se encuentra redactada de modo que se lea por interés y se comprenda con facilidad?. El auditor debe conocer la materia a fondo, necesita conocer todos los hechos pertinentes, examinarlos e interpretarlos con intención crítica y minucioso escrutinio, así como consolidarlos y darles forma en su - -

mente. Sabiendo quién recibirá su informe y qué es lo que quiere que el receptor capte, el auditor habrá establecido un buen punto de partida para la organización del material y planear su presentación.

El esbozo de informe de auditoría establece un plan o guía para la ordenada presentación del informe. Por medio del mismo el auditor tendrá una imagen mental de lo que busca hacer.

El informe deberá ser uniforme en cuanto a diseño esto es, en cuanto a plan general, pero no en cuanto a contenido. Lo que importa más es la uniformidad de diseño no provoque, por ningún motivo, una uniformidad en la forma de plantear las situaciones halladas ni tampoco borrar la personalidad individual de quien redacte el informe.

Este deberá expresar la finalidad y alcance del estudio de auditoría las limitaciones que se tuvieron o los problemas con que se tropezó y los hallazgos, opiniones, conclusiones y recomendaciones. Por último es importante destacar que el éxito en el desarrollo de la auditoría operacional radica en gran medida, de la colaboración que se obtenga de funcionarios y empleados de la empresa, lo cual requiere del apoyo decidido de los altos niveles de dirección y exige tacto e imaginación del auditor operacional para tratar los problemas y sus recomendaciones. Esto sugiere la práctica de auditorías piloto que demuestren con hechos la utilidad de la auditoría operacional.

*C A P I T U L O I V*

*EL INFORME DE LA AUDITORIA OPERACIONAL*

*EN EL*

*AREA DE FINANZAS*

## CAPITULO IV.

## INFORME DE LA AUDITORIA OPERACIONAL EN EL AREA DE FINANZAS.

Por las circunstancias de la auditoría operacional, su producto final debe tener la naturaleza equivalente a un diagnóstico, en el cual se plasme los hallazgos derivados del trabajo desarrollado relacionado con:

- Promoción de eficiencia operacional.
- El efecto de los problemas terminados.

Como consecuencia de lo enunciado anteriormente, se tiene que el producto o resultado del examen de la auditoría operacional, no puede tener el carácter de una opinión fundamentada, es decir, un dictamen sobre el grado de eficiencia existente en la entidad.

Y también debe quedar claro que el diagnóstico de la auditoría operacional es distinto al producto terminado de la asesoría administrativa, ya que esta tiene como resultado proporcionar necesariamente sugerencias específicas, diseño de sistemas, procedimientos y formas, instalación de las mismas y visitas de supervisión posteriores, para cerciorarse de que los cambios funcionen y aporten los beneficios deseados.

## 4.1.- IMPORTANCIA Y CONCEPTO.

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

Su contenido debe enfocarse a mostrar objetivamente, en su caso, los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la Empresa, y con los controles operacionales establecidos, - lo que coincide fundamentalmente con la finalidad del examen realizado. Este enfoque permitirá así mismo que la solución dada a dichos problemas, surjan oportunidades que coadyuven al logro de mejoras en la eficiencia operativa y en última instancia, en la productividad.

\* Boletín #2 Metodología de la Auditoría Operacional.

Para que la Auditoría Operacional sea útil a la Empresa, el informe debe ser ágil y orientado hacia la acción. Además, siempre -- que sea posible, debe cuantificarse el efecto de los problemas existentes y de los posibles cambios.

#### 4.2.- ESTRUCTURA.

Por muy diversas que sean las presentaciones del informe de auditoría operacional, deberán contener los siguientes tres elementos:

- a.- Alcance y limitaciones del trabajo de acuerdo al boletín #2 de Auditoría Operacional, la introducción del informe -- debe ser breve y deben especificarse los objetivos del trabajo realizado, las operaciones sujetas a examen, el criterio de prioridades establecida, la contratación específica en su caso, las limitaciones de la participación de otros-profesionistas, la responsabilidad asumida sobre las labores que hayan realizado y cualquier otra aclaración de importancia que ayude a comprender mejor el informe.
- b.- Situaciones que afecten desfavorablemente la eficiencia operacional. En esta parte del informe, es conveniente presentar un resumen jerarquizado en donde se resalten las fallas más significativas y el efecto de las mismas.
- c.- Sugerencias para mejorar la eficiencia: Es recomendable -- que las sugerencias se incluyan inmediatamente después de que se señalaron los aspectos que afectan desfavorablemente la eficiencia de operación. Dichas sugerencias podrán ser específicas en los casos en que se tengan elementos -- para ello, en otras ocasiones las recomendaciones tendrán un carácter general. Ambas recomendaciones deberán estar orientadas a mejorar la eficiencia y eficacia en operación citando casos específicos en los cuales puedan modificarse los procedimientos o criterios, cuantificando en lo posible los resultados previsibles de un cambio.

#### 4.3.- EVALUACION Y EFECTO DE LOS PROBLEMAS.

*El informe deberá estar enfocado a exaltar de una manera objetiva, siempre que sea posible el efecto cuantificado que provoquen las ineficiencias detectadas, sus causas y consecuencias, conviene presentar claramente a los funcionarios de la Empresa el efecto de la ineficiencia existente, a fin de motivar las medidas que procedan.*

*El efecto y consecuencia de los problemas a que se hace referencia puede corresponder a una pérdida, en tanto que las sugerencias que se preseten deben estar orientadas a un aumento de productividad, ahorros que podrán lograrse ó bien otros aspectos susceptibles de promover nuevas fuentes de utilidades.*

*Generalmente el mencionar en el informe la causa de la ineficiencia proporciona las bases para los cambios que deban efectuarse para culminarlos.*

*RESPONSABILIDAD DEL AUDITOR.- El Código de Etica Profesional del Contador Público, señala lo siguiente: "El Licenciado de Contaduría Pública siempre aceptará la responsabilidad personal por los trabajos llevados al cabo por él ó, realizados bajo su dirección".*

*Respecto al informe de Auditoría Operacional, la responsabilidad del auditor consiste en informar sobre los problemas detectados y sugerir posibles soluciones. El establecimiento de medidas correctivas, queda fuera del alcance del Auditor Operacional, la solución de éstos es responsabilidad directa de la Administración de la Entidad, la que podrá para cumplir con este objetivo recurrir a:*

- Al Departamento de Sistemas y Procedimientos.
- Al Contador, Asesores Externos, etc.

\* postulado V del Código de Etica Profesional del C.P.

#### 4.4.- FORMA DEL INFORME DE AUDITORIA OPERACIONAL.

Es importante que el resultado de la Auditoría Operacional se presente invariablemente por escrito.

Los hallazgos de la auditoría podrán irse comunicando en el transcurso del examen o a su término, dependiendo de la importancia y gravedad del problema; por ejemplo, una observación de menor importancia bastará hacerla del conocimiento del funcionario responsable del área para que éste proceda a tomar las medidas necesarias cuando se detecta un problema grave que requiera una solución urgente, será necesario informarlo de inmediato sin esperar el término de la auditoría.

Para que el informe de auditoría operacional cumpla con su cometido, el auditor deberá pensar en la persona a quien se dirija, en su preparación, posición dentro de la empresa y de acuerdo con la circunstancia, decidir la forma de presentarse, es necesario -- ser versátil para lograr una adecuada comunicación.

#### 4.5.- RECOMENDACIONES PARA ELABORAR EL INFORME.

Además de los ya mencionados:

- Saber qué les interesa a los lectores (no decir lo que ya conocen).
- Habrá la necesidad de seccionar y utilizar índices.
- Utilización de subcapítulos.
- Jerarquizar en importancia los comentarios.
- Presentación: El auditor necesariamente tendrá que esmerarse en la presentación de todo informe que suscribe. Con este fin habrá de exigir a la persona a cargo de la impresión mecanográfica el cumplimiento estricto de sus instrucciones así como que, en caso necesario efectuarse cualquier borradura u otra corrección con la debida limpieza, el auditor podrá sentirse plenamente satisfecho de su trabajo, tanto en cuanto al fondo como a la forma, antes de poner su firma en el informe.

- *Uniformidad:* para la Auditoría Operacional y en general para los informes en particular, la uniformidad ha de constituir un elemento de trabajo de primordial importancia, debido a las siguientes ventajas:

- a.- Ahorra tiempo y simplifica la labor del auditor, a la par que aumenta su capacidad productiva y la eficacia de su trabajo.
- b.- Facilita la lectura y supervisión de los informes, así como la comparación y análisis de dos ó más informes correspondientes a diferentes fechas, mejora la presentación en general de los informes.

*Fechas:* en todo informe de auditoría será preciso distinguir éstas dos fechas:

- a.- Fecha de auditoría.
- b.- Fecha de terminación de la auditoría (fecha oficial del informe).

La fecha de terminación de la auditoría ha de corresponder a la del día en que el auditor termine su trabajo en la dependencia que examinó y se retire de ésta, aún cuando debiera de continuar fuera de la misma, el propósito de hacer constar expresamente la fecha de terminación de la auditoría será de proteger al auditor contra sucesos que eventualmente pudieran ocurrir en la dependencia que inspecciona, con posteridad al día en que se ausente de la misma por haber finalizado su trabajo.

#### DECALOGO PARA PREPARAR EL INFORME DE AUDITORIA OP. RACIONAL.

- Enfatizar los aspectos significativos que mejoren la operación de la entidad, relacionados con los cambios en sistemas y procedimientos tendientes a la reducción de costos y gastos.
- Omitir hechos ó partidas poco significativas.
- Limitar el informe al mínimo posible.
- Redactar el informe libre de tecnicismos.

- Presentar las críticas, sólo cuando vayan acompañadas de la sugerencia.
- No haga circular material que no tenga el informe.
- Obtenga, en lo posible el acuerdo de los ejecutivos afectados por las observaciones y sugerencias, para lograr -- presentarlas como recomendaciones conjuntas.
- De no lograrse esto, cerciorarse que haya acuerdo, como mínimo, en cuanto a los hechos reportados.
- Comentar el informe con los responsables afectados por -- las observaciones y sugerencias.
- Enviar copia del informe a todos los afectados por el mismo, así como al ejecutivo superior responsable de la operación realizada y revisada.

#### 4.6.- APLICACION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL EN LA ADMINISTRACION FINANCIERA.

La auditoría operacional aplicada a finanzas, es uno de los servicios que presta el Contador Público al examinar la administración del efectivo, obtención de recursos financieros y los planes de expansión de la planta con la finalidad de incrementar la eficiencia operacional.

##### OBJETIVOS DE LA AUDITORIA OPERACIONAL EN LA ADMINISTRACION FINANCIERA.

- Evaluar las funciones y actividades que en materia de finanzas se realizan dentro de la empresa.
- Verificar si cumplen los objetivos y políticas fijadas por la Empresa, en cuanto a la administración de recursos financieros se refiere.
- Determinar las diferencias o discrepancias entre lo planeado y lo ejecutado, todo aplicado a la administración financiera.
- Determinar los elementos objetivos de juicio, para sugerir mejoras en las actividades y funciones de la operación de finanzas.

Como se puede observar lo anterior, se trata de aspectos sumamente importantes dentro de la vida de una empresa y que objetivamente se busca mantener un ideal en lo que a funciones de finanzas se refiere, que se traducirá en:

- En una administración financiera con alto grado de eficiencia.
- Obtención de grandes márgenes de utilidad.

Recordando lo comentado en el capítulo III sobre la metodología, en la cual se establecen como mínimo los siguientes pasos -- que debe cumplir el auditor en su revisión:

FAMILIARIZACION.- estudio ambiental, estudio de la gestión-- administrativa y visita a las instalaciones  
 INVESTIGACION Y ANALISIS.- entrevista, evaluación de la ges-

*ción administrativa y exámen de la documentación.*

*DIAGNOSTICO.- fase creativa, revisión de hallazgos y elaboración de informe.*

*FAMILIARIZACION.- Esta fase es de carácter general con la empresa, será necesario delinear el campo de acción, de tener idea, de estudiar realmente los objetivos que intervienen en la administración financiera.*

*Tenemos que conocer, ¿qué es lo que están haciendo? ¿porqué lo están haciendo de esta manera? ¿con cuánto personal dispone? - ¿cómo se está llevando a cabo esta función?, etc. Para ello de bemos pensar y reflexionar un poco, analizar detalladamente la situación y sentir por un momento cuál es el pensamiento de la persona ó personas que nos van a ayudar, por lo tanto debemos que estar preparados para conseguir nuestro objetivo y convencer de lo útil de la revisión, de que su trabajo y el nuestro producirá beneficios a la empresa y de que no vamos a auditar a la persona sino a la operación, al flujo de información, resultados, etc. Los comentarios expuestos anteriormente, deben constituir nuestro estudio general y es aquí donde podremos delinear perfectamente la responsabilidad funcional, el flujo de la operación y la conexión de actividades entre las áreas sujetas a revisión y otros departamentos ó secciones de la Empresa.*

*INVESTIGACION Y ANALISIS.- Las entrevistas se harán con el gerente, contralor, tesorero y jefes de departamento, con la finalidad de obtener la información respecto a su forma de operar. Para tal efecto utilizaremos cuestionarios de control operacional como guías en el desarrollo de las mismas, en nuestro caso se proponen los siguientes: (Se complementan con los cuestionarios expuestos en el capítulo 111 para estudiar el -- Control Interno).*

*Cuestionario Operacional*

*Gerente Financiero.*

*Políticas y Objetivos:*

- 1.- *¿Cómo interviene usted en la fijación de políticas y objetivos referentes a?:*
  - *Contabilización de las operaciones.*
  - *Control de ingresos.*
  - *Depósito, custodia y egresos de efectivo.*
  - *Actualización de pagos, límite.*
  - *Crédito a clientes.*
  - *Inversiones.*
  - *Liquidación de pasivos.*
  - *Covertura de seguros.*
- 2.- *¿En la fase de planeación considera usted?:*
  - *El programa de inversiones.*
  - *La necesidad de fondos adicionales.*
  - *El efecto de la política fiscal vigente.*
  - *El desarrollo de sistemas de información.*
  - *La fijación de objetivos.*
- 3.- *¿El sistema de presupuestos vigente en su opinión?*
  - *¿Satisface la necesidad de información de la empresa?*
  - *¿Es oportuna, veraz y confiable, por qué?*
- 4.- *¿Se discuten éstos conjuntamente con las áreas afectadas?*
- 5.- *¿Se determinan, analizan y corrigen las desviaciones de lo presupuestado contra la realmente ejercido, como?*
- 6.- *¿Cómo interviene usted en la elaboración de los estados financieros?*
- 7.- *¿Qué tipo de información adicional se proporciona a la dirección, con qué periodicidad?*
- 8.- *¿Se discute, analiza e interpreta oportunamente con la dirección?*

*Cuestionario Operacional.*

*Controlador.*

1.- *¿Cómo interviene usted en la fijación de políticas y objetivos referentes a:?*

- *Control de las operaciones.*
- *En materia de impuestos.*
- *Covertura de seguros.*

2.- *¿Investiga y analiza usted lo referente a:?*

- *Realización de los objetivos.*
- *Efectividad de las políticas.*
- *La desviación entre lo planeado y lo realmente ejecutado.*

3.- *¿A quién informa usted y de qué manera el resultado de las operaciones que controla?.*

*Cuestionario Operacional*  
*Jefes de Departamento.*

*Gerencia.*

*Departamento.*

*Puesto.*

*Nombre.*

*Antigüedad del puesto.*

*Jefe inmediato.*

*1.- ¿Cómo interviene usted en:?*

- Establecimiento de políticas referentes a su departamento.*
- Selección de personal a su cargo.*
- Autorización de pagos dentro de su departamento.*

*2.- Describe detalladamente las responsabilidades a su cargo, -  
tal y cómo usted los realiza en orden de importancia.*

*Cuestionario Operacional**Tesorero.*

- 1.- *¿Cómo interviene usted en la planeación de:?*
  - *Programa de inversiones.*
  - *Programa de obtención de capital.*
- 2.- *¿Interviene usted en la fijación de políticas referentes a su departamento?.*
- 3.- *¿Autoriza usted el otorgamiento de crédito, hasta que monto?!*
- 4.- *¿Cómo mantiene contacto con las instituciones nacionales de crédito, cuáles?.*
- 5.- *¿Quién autoriza la apertura de cuentas bancarias, cuántas-controla usted?.*
- 6.- *¿Quién autoriza los descuentos por pronto pago?.*
- 7.- *¿El sistema vigente de cobranza en su opinión, es adecuado por qué?.*
- 8.- *¿Desarrolla usted alguna otra función además de las mencionadas, cuál?.*

Una vez realizadas las entrevistas con cada uno de los responsables que conforman el área de finanzas, el auditor analizará la documentación que contienen las bases de operación que están vigentes dentro de la compañía a través de:

- Manuales de procedimientos.
- Descripción de puestos.
- Funciones y responsabilidades de cada puesto.
- Circulares, instrucciones y normas.
- Gráficas de organización, estructuración, etc.,.

Después de concluir la etapa anterior, el auditor revisará y analizará los siguientes documentos con la finalidad de coadyuvar a la verificación objetiva de la información sujeta a análisis y también con la finalidad de formarse un juicio adecuado de su situación operacional.

**GERENCIA DE FINANZAS:** El auditor a considerado conveniente revisar en este departamento los siguientes documentos:

- Manuales de Políticas establecidas en el área financiera referentes a:
  - a.- Sistema de presupuestos.
  - b.- Control de operaciones a su cargo.
  - c.- Formas y cédulas que la Compañía utiliza en la preparación de los presupuestos.
  - d.- Presupuestos operativos, financieros de caja, inventarios, inversiones, capitalizaciones e instructivo para elaborar cada uno de éstos.

**CONTABILIDAD:**

- Manual de políticas y principios contables.
- Catálogo de cuentas.
- Formas, documentación comprobatoria.

**COSTOS:****Informes referentes a:**

- Producción terminada y en proceso.
- Desperdicio.
- Análisis de variaciones.
- Estado de Costo de Producción.
- Presupuestos Operativos e instructivo de los mismos, de -  
compras y producción.
- Manual de operación.
- Formas y documentos comprobatorios.
- Catálogo de cuentas.
- Gráficas y tendencias.

**COBRANZA****Informes referentes a:**

- Documentos descontados.
- Cobranza (cobrador y agente).
- Consumo anual de clientes.
- Gastos de cobranza.
- Relación d- clientes por antigüedad de saldos.
- Expedientes de clientes.
- Cobranza en poder de abogados.
- Formatos y documentación comprobatoria.
- Manual de operación.
- Estadísticas.

**CREDITO**

Informes referentes a:

- Autorización de créditos.
- Cancelación de créditos.
- Aprobación de pedidos.
- Tiempo utilizado en el proceso de la operación de crédito.
- Manual de operación.
- Supervisión del crédito contra el concedido.
- Formatos y documentación comprobatoria.
- Estadísticas y tendencias.

Una vez estudiada y evaluada la infraestructura administrativa, el auditor realizará un diagnóstico de todos los hallazgos y posteriormente, como resultado o producto terminado del trabajo realizado, elaborará su informe.

NOTA: Cabe hacer mención que los cuestionarios que se ilustran para este caso, son sólo ejemplos enunciativos y no limitativos sobre los aspectos más importantes de la operación de finanzas.

Para efectos de este seminario, considero que, los cuestionarios anteriores y su contenido fueron suficientes para formarse un juicio adecuado de la situación operacional de la Empresa.

*C A S O P R A C T I C O*

México, D.F., a 30 de Septiembre de 1987.

INDUSTRIAS PEGOLIN, S.A.  
Av. Las Palmas # 50.  
Col. El Bosque.

At'n Sr. Bonifacio Núñez G.  
Director General.

Estimado Sr:

De acuerdo con sus instrucciones en relación a la auditoría operacional de finanzas, a continuación informamos a usted del resultado de la misma, que hoy quedó concluida.

En relación con nuestro estudio y evaluación de las operaciones en el área financiera, me percaté de que la operación de finanzas tiene una eficiencia operacional aceptable, salvo el departamento de tesorería y en especial a su sección de crédito y cobranza que presenta algunas debilidades de organización y en el control interno, éstos problemas afectan en forma importante a la empresa.

Nuestro examen no estuvo sujeto a ninguna limitación, se tuvo acceso a toda la información requerida para el desarrollo de nuestro trabajo, mediante la cooperación de los funcionarios y empleados responsables de la operación.

Mis observaciones fueron discutidas con el personal apropiado en su oportunidad y pudiera ser que, en algunos casos, las medidas correctivas ya hayan sido puestas en práctica.

Como resumen de las observaciones hechas durante el desarrollo del trabajo, las cuales se encuentran contenidas en detalle en el anexo 1, puedo señalar que para mejorar la eficiencia operacional en los departamentos mencionados, se necesita efectuar las siguientes medidas correctivas:

- a. - *Implantar y difundir un cuadro organizacional, para definir claramente las responsabilidades y funciones en la sección mencionada.*
- b. - *Implementar un sistema de supervisión a través de manuales de políticas referentes a dichos departamentos.*
- c. - *Implementar diagramas de flujo de documentación entre el departamento de ventas y los departamentos de crédito y cobranza.*
- d. - *Comunicar oportunamente los créditos vencidos.*

**DEBILIDADES Y SUGERENCIAS.**

**D=** De los créditos otorgados a clientes no todos son aprobados previamente, ocasionando con ello un aumento en la cartera por saldos vencidos y carente de efectivo disponible para cubrir las obligaciones de la empresa, concedidos por insti tuciones de crédito, pagando intereses por cada operación.

**S=** De ninguna manera debe ser violada la política al respecto (30 días plaza y 60 días clientes foráneos). Debe hacerse una actualización inmediata de la cartera, con objeto de hacer los pagos vencidos a cargo de la empresa para no dar lugar a una mala imagen de solvencia hacia el exterior. Se deberá coordinar las entradas y salidas de efectivo de acuerdo con el estado de origen y aplicación de fondos auto rizados.

**D=** No se efectúan arqueos de caja permanente.

**S=** Se debe establecer la política a cargo de auditoría interna financiera de efectuar arqueos sorpresivos por lo menos una vez al mes.

**D=** Las reclamaciones a las aseguradoras por los siniestros -- que ocurren sobre los activos fijos no se hacen oportunamente, ni se ejerce una relación eficaz para el cobro de la misma.

**S=** Se debe agilizar los trámites internos por parte de los -- responsables para dotar a tesorería de los elementos necesarios para efectuar las reclamaciones a la compañía asegu radora y ejercer una verdadera fuerza de cobranza sobre las mismas. Creo que la dificultad quedará subsanada con la creación en contabilidad del activo de la documentación de activo fijo, base para efectuarse las reclamaciones.

D= Existen diversos problemas derivados del pago de las listas de raya y nóminas en virtud de la acumulación de los cajeros en los días de poner el efectivo en los sobres -- preparados para el efecto.

S= Para evitar problemas sindicales y descuento con los empleados es necesario que tesorería, informática y recursos humanos se coordinen para satisfacer necesidades mutuas y para que se realice el estudio referente a la convivencia de la contratación del Servicio Panamericano de Protección, S.A. ó similar para realizar la labor de ensobrar. Se evita de esta manera el manejo del efectivo en grandes cantidades y se facilita la labor de los cajeros en los pagos respectivos.

D= No existe una adecuada segregación de funciones en los departamentos de crédito y cobranza, ya que el jefe de dicho departamento realiza indistintivamente las funciones de crédito, control de mercanofas, facturación y cobranza.

S= Se recomienda se establezca un control organizacional con la debida especificación de funciones.

D= El departamento de ventas hace la requisición del límite de crédito por teléfono, en lugar de utilizar la forma, - que para tal efecto tiene la compañía.

S= Se recomienda la utilización de las formas preestablecidas por la compañía que para tal efecto tiene, el no seguir la política administrativa provocará que no exista un control eficiente y oportuno en lo referente a autorización de crédito.

D= El personal que labora en dichos departamentos, no se encuentra debidamente afianzado.

- S= Se recomienda se establezca como política que todo personal que maneje dinero sea debidamente afianzado, en el caso de existir faltantes monetarios que no pueden ser cobrados a dicho personal, se convertirán en pérdidas para la compañía.*
- D= Los sueldos del personal que labora en dichos departamentos son determinados únicamente por los jefes de departamento, lo cual es motivo a conflictos.*
- S= Se recomienda se implementen tabulares para los diferentes puestos y niveles de autoridad conjuntamente con el gerente de recursos humanos, tomando como base los sueldos que se pagan dentro del ramo.*
- D= El departamento de crédito no comunica en su oportunidad al departamento de cobranza los créditos vencidos.*
- S= Se recomienda preparar mensualmente relaciones de cuentas por cobrar por antigüedad de saldos, con la finalidad de cobrar oportunamente los créditos vencidos, evitando así sobre inversión en cuentas por cobrar.*

## C O N C L U S I O N E S

- La auditoría operacional, auditoría de operaciones y/o auditoría operativa, debe entenderse que es la función que realiza el auditor operacional en atención a cubrir un objetivo de control interno: Promoción de eficiencia en la operación de la entidad.
- La auditoría operacional es un gran reto a la capacidad y calidad profesional del Contador Público como auditor operacional. Para una buena ejecución de estas técnicas, requiere introducirse en otras disciplinas como son, a manera de ejemplo: análisis de sistemas, ingeniería industrial (para revisar costos y producción), mercadotecnia (para revisar ventas), relaciones industriales (para revisar la administración de recursos humanos), etc.
- En relación con la conclusión anterior; el auditor operacional proporciona la experiencia y el cómo cubrir estas necesidades de trabajo, combinando su acción con la de aquellas personas que conocen la naturaleza exacta de las actividades de la operación relativa. Para proporcionar esta ayuda y alcanzar un máximo de provecho, se deberán encontrar fórmulas para administrar esas operaciones de tal manera que produzcan los objetivos establecidos. De este modo, los conocimientos en aspecto de control vienen a ser para el auditor operacional la puerta de acceso a las diferentes áreas operativas, serán la base de su contribución hacia cada directivo responsable de esas áreas.
- Cuando se aplica la auditoría operacional al área de finanzas (tema de este trabajo) los accionistas conocen:
  - El grado de eficiencia operacional de su inversión.
  - La forma de operar de los diferentes funcionarios en quienes han delegado la administración de la empresa.

*También detecta las fallas que pudieran existir en otras áreas que interactúen con el área examinada y que afecten desfavorablemente la eficiencia operacional de la entidad.*

*La auditoría operacional en términos generales se aplica para:*

- Aportar recomendaciones que resuelvan un problema conocido.*
- Cuando se tienen indicadores de ineficiencia pero se desconocen su causa.*
- Y para contar con un respaldo para la prevención de ineficiencia o para el sano crecimiento de la organización.*

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

*NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA*  
*Instituto Mexicano de Contadores Públicos*  
*México 1983 2a. Edición*

*INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C.*  
*Comisión de Normas y Procedimientos De Auditoría Operacional*  
*Boletín No. 1 y 2*

*INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C.*  
*Conoce Los Auditores*  
*C.P. Juan Ramón Santillana G.*

*ADMINISTRACION DE LOS SISTEMAS DE PRODUCCION*  
*G. Velázquez Mastretta*  
*Editorial Limusa*  
*México 1974.*

*AUDITORIA ADMINISTRATIVA*  
*William P. Leonard*  
*Editorial Diana*  
*México 1983 10a. edición*

*ADMINISTRACION FINANCIERA*  
*Robert W. Johnson*  
*CECSA 1973.*

**AUDITORIA I**

*C.P. Osorio Sánchez Israel*  
*Ediciones Contables y Administrativas*  
*México 1980 2a. edición.*

**LAS FINANZAS EN LAS EMPRESAS**

*Joaquín Moreno F.*  
*Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas A.C.*  
*México 1984.*

**PROGRAMAS DE AUDITORIA**

*Sánchez Alarcón*  
*Editorial ECASA*

**APUNTES DE AUDITORIA I**

*Salles C. Juan*  
*UNAM-FCA 1971.*