



28
29

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

AUDITORIA OPERACIONAL: SU SIGNIFICADO E IMPORTANCIA

T E S I S

Que para obtener el titulo de :
LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA
PRESENTAN LOS PASANTES

JESUS RAMOS MOJICA
y
ANGEL SANCHEZ FRAUSTO

DIRECTOR DE LA TESIS:

C.P. ROMEO RUIZ RUIZ

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO, 1991

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

INTRODUCCION	7
CAPITULO 1	
TIPOS DE AUDITORIA	15
1.1 Por su ejecución	16
1.1.1 Interna	16
1.1.2 Externa	22
1.2 Por sus fines	25
1.2.1 Financiera	25
1.2.2 Administrativa	27
1.2.3 Operacional	29
CAPITULO 2	
CONTROL INTERNO	31
2.1 Antecedentes	32
2.2 Concepto	34
2.3 Importancia	35
2.4 Evaluación	40

CAPITULO 3

COMPARACION DE LAS AUDITORIAS	43
3.1 Diferencia y semejanza entre auditoria interna y financiera	44
3.2 Diferencia entre auditoria financiera y operacional	49

CAPITULO 4

AUDITORIA INTERNA OPERACIONAL	53
4.1 Antecedentes	54
4.2 Conceptos y fundamentos	56
4.3 Naturaleza y objetivos	58
4.4 Responsabilidad	64
4.5 Realización	66
4.6 Programa de trabajo	80
4.7 Técnicas	84

CAPITULO 5

CASO PRACTICO	95
----------------------	-----------

CONCLUSIONES	157
---------------------	------------

BIBLIOGRAFIA	159
---------------------	------------

INTRODUCCION

La Auditoria nace en el momento en que se observa la necesidad por parte de los dirigentes de las diferentes empresas en desarrollo, de tener un mejor control en las operaciones, como una continuación complementaria a las prácticas de trabajo que tradicionalmente estaban realizando.

La Auditoría es tan antigua como la civilización misma. Se empleaba en el antiguo Egipto, en el Imperio Romano y, desde luego, en los grandes establecimientos mercantiles de la Edad Media. Los campos comunes de la Auditoría a través de la historia, han consistido en examinar, verificar e informar. La auditoria se ha convertido en un factor clave para dirigir y controlar toda clase de organización, en los aspectos financieros y económicos.

Esta actividad administrativa tiene antecedentes que podemos remontar al segundo milenio antes de cristo; en Egipto, según menciona Henry Elmer Barnes, en su libro La Vida Económica del Antiguo Egipto, en el punto referente a la recaudación de los impuestos, estaba confiada a los empleados locales de los sesenta distritos del Imperio que en ese entonces estaba constituido; como jefe figuraba el tesorero principal, que era vigilado a su vez por el ministro todos los días y éste, comunicaba al Faraón la información

recibida. Gran número de escribas y empleados eran necesarios para que funcionara este sistema, elaborando estados de ingresos y egresos que seguían el ciclo informativo antes señalado. La liquidación y recaudación de las contribuciones era aprobada cuidadosamente por las autoridades centrales. Un balance actualizado de ingresos y egresos, no debía faltar mensualmente en la oficina del Faraón, incluyendo información para perspectivas futuras de su Reina.

De Acuerdo a la descripción anterior, decimos que dos mil años antes de Cristo ya existía un sistema de control central de la vida económica. Analizando estos hechos con criterio actual, tenemos:

- a) Fase de planeación
- b) Fase de registro
- c) Fase de revisión o crítica
- d) Fase de análisis e información

La misión de la Auditoría es evaluativa e informativa; por tanto, se informaba al hombre (informe administrativo en la actualidad) y dependía ya de la calidad del individuo a quien se rendía, para lograr un aprovechamiento racional y práctico de esa información, ya que de él dependía la administración del Estado. Sin embargo, la historia nos muestra que al morir un Faraón, el sucesor modificaba frecuentemente la estructura del Imperio, los sistemas de recaudación y toda la vida misma se alteraba en razón a su personal

forma de ser y pensar. En realidad, ese Faraón era el administrador rudimentario del Imperio; de su habilidad y capacidad dependía el desarrollo adecuado o impropio de los programas que habían señalado, aunque se careciera de técnica para valorarlo.

De hecho, el hombre había inventado los métodos fundamentales para conseguir no sólo su subsistencia, sino que también de él dependía; si bien es a mediados del siglo XVIII, de nuestra era, cuando se inicia la época de las máquinas y de las fábricas, dando origen a la Revolución Industrial y a la expansión del capitalismo. El individuo se da cuenta de la necesidad de una producción más rápida y empieza a inventar la máquina y a utilizar al hombre mismo en sus planes de producción.

En la Gran Bretaña, país que es frecuentemente considerado como la cuna de la Auditoría, el crecimiento de las empresas durante la Revolución Industrial y después de ella, estaba acompañado por un avance en los sistemas de contabilidad.

Cuando las sociedades anónimas se convirtieron en la forma predominante de organización, los administradores profesionales substituyeron a los propietarios individuales, los sistemas de contabilidad fueron mejorados y estandarizados; fue reconocida la necesidad de un programa de contabilidad sistemática, razonablemente completo, como una medida para la prevención de fraudes y la

obtención de información financiera oportuna y digna de confianza. En vista de que los accionistas se esforzaron por verificar los informes y registros de sus empresas. La necesidad de Contadores Públicos, profesionales preparados, se hizo cada vez más evidente para la conducción eficiente de las empresas.

Después del año 1900, muchos contadores públicos de origen escocés e inglés llegaron a los E. U. para representar a inversionistas británicos, en esta era rápida de industrialización del país señalado. Estas personas influyeron en la formación de la profesión de la contaduría pública en E. U. en 1896 se estableció la legislación necesaria en el Estado de Nueva York, para otorgar por primera vez título de contador público en Estados Unidos de Norteamérica.

Luego, en la Primera Guerra Mundial se producen ciertos fenómenos como el de la sindicalización masiva y las revoluciones socialistas, haciendo una nueva situación entre directivos y empleados.

Es evidente la relación que existe entre ese cambio social y el cambio de pensamientos que afectó también las prácticas de auditoría y así, encontramos los primeros vestigios de la auditoría interna pero ésta, principalmente estaba limitada a las finanzas y la contabilidad, por lo que no se tenía la libertad con que se

desarrolla la auditoría interna de la actualidad.

Entre los años 1900 a 1960, la función del auditor como "detective" fue olvidada. El principal objetivo de la auditoría cambió del descubrimiento de fraudes, a la determinación de la razonabilidad en que el balance y el estado de resultados presentan la situación financiera y los resultados de la operación.

El surgimiento de los impuestos sobre la renta, adicionó una nueva dimensión al trabajo del auditor; dicho trabajo del auditor no sólo significaba la preparación de las declaraciones correspondientes, sino que, además un nuevo enfoque por el hecho de que las autoridades fiscales estaban interesadas en la presentación razonable de los ingresos gravables. Durante esta era, las transacciones comerciales tendían a hacerse más y más complejas, para muchas personas sólo el contador público era competente para determinar si los principios de contabilidad habían sido aplicados adecuadamente. La nueva función del contador público fue la de una persona experta, capaz de proporcionar seguridad a accionistas, acreedores y agencias gubernamentales, al que se podía depositar confianza en los estados financieros de la compañía.

Esto significó un nuevo concepto de la auditoría por la consecuencia natural de una era en la que las sociedades había crecido hasta alcanzar proporciones gigantescas; una auditoría

llevada a cabo por contadores públicos independientes era esencial para que el público y otras personas quedaran satisfechas de lo razonable de los resultados presentados. En la actualidad las funciones del contador público como auditor se han diversificado enormemente, debido a las exigencias de la gerencia de contar con la información oportuna y adecuada de lo sucedido y por suceder a corto, mediano y largo plazo en las operaciones de un organismo económico.

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, se aprecian gran cantidad de cambios en las empresas, el crecimiento de las mismas; aumento en la magnitud de las organizaciones; desarrollo de la ciencia y tecnología aplicada al mundo industrial; la necesidad que tiene la dirección de enfrentarse a una tremenda mesa de datos y al control y funcionalidad de las estructuras orgánicas.

La auditoría operacional toma forma, ya que puede proporcionar un verdadero servicio a la Dirección, al determinar en qué medida los planes se cumplen y al intervenir en cada uno de los sectores de la empresa, detecta errores o propicia mejoras que se pueden implantar.

Aunque durante la mayor parte de su existencia la auditoría se ha dirigido hacia la exactitud de los registros de la contabilidad y la fidelidad de las actividades reflejadas en ellos, la materia ha evolucionado en años recientes. Hoy en día, responde a la demanda de una información más útil sobre resultados de la que aparece

únicamente en estados financieros.

En los años recientes, a partir de la época de los cuarenta, por ejemplo, los analistas financieros así como los banqueros, manifestaron un repentino aumento en su interés por obtener información para evaluar tareas gerenciales y administrativas. Muchos otros grupos como los inversionistas y los órganos gubernamentales, han buscado cada vez más información mediante la cual se pueda juzgar su calidad de administración. Como resultado, las técnicas de la auditoría financiera se aplican de manera creciente a aspectos no financieros de las operaciones comerciales y cada día intervienen más personas en la auditoría operacional.

Aun cuando los objetivos y los conceptos que guían a la auditoría de estados financieros en la actualidad, eran prácticamente desconocidos hace setenta años, auditorías de uno u otro tipo han sido practicadas en el transcurso de la historia del comercio y las finanzas gubernamentales.

A partir de la Edad Media y a través de la Revolución Industrial, las auditorías fueron practicadas con el objeto de determinar si las personas que se encargaban en posiciones de responsabilidad fiscal en el gobierno y el comercio, estaban actuando y proporcionando informes honestos. Durante la Revolución Industrial y a medida que las industrias crecían, sus propietarios empezaron a

contratar altos funcionarios para ocupar puestos de alta responsabilidad. Con esta separación de los grupos de propietarios y administradores, aquéllos fueron acudiendo con frecuencia cada vez mayor a los auditores para protegerse del peligro de fraude por funcionarios y trabajadores. Antes del año de 1900, el principal objetivo de la auditoría era el descubrimiento de fraudes.

En realidad, la auditoría operacional empieza a tener desarrollo práctico alrededor de los años cincuenta, donde las grandes empresas son las que por su desarrollo, mediante la capacidad de sus hombres, profundizan en el pensamiento técnico y científico y lo divulgan a través de informaciones, publicaciones, artículos y noticias, permitiéndonos el conocimiento pleno de que sin esta función no es posible hablar de una perfecta organización empresarial, porque su negación implicaría que la empresa siga considerada como un organismo cambiante y por tanto encierra diferencias y deficiencias en su estructura interna y que se acepte o no se reflejaría en la organización; la contribución de la auditoría operacional es relativa y enfática en la detección y resolución de problemas para el avance de toda empresa.

CAPITULO I

TIPOS DE AUDITORIA

- 1.1 Por su ejecución**
 - 1.1.1 Interna**
 - 1.1.2 Externa**
- 1.2 Por sus fines**
 - 1.2.1 Financiera**
 - 1.2.2 Administrativa**
 - 1.2.3 Operacional**

1. Tipos de auditoría

1.1 Por su ejecución

En este caso la auditoría puede ser considerada interna o externa, todo de acuerdo a las personas que la realicen, si son dependientes de la empresa por auditar, ésta tendrá un carácter interno, en tanto que será externa, cuando las personas provengan de fuera de la empresa.

1.1.1 Auditoría interna

Origen de la auditoría

Esta función tiene la necesidad de examinar y comprobar que las cifras de los reportes internos elaborados por un negocio son correctos tanto numérica como físicamente. Los beneficios iniciales aportados a la empresa donde funcionaba, consistieron principalmente en el descubrimiento de malos manejos por parte de funcionarios y empleados, además de que la información financiera elaborada

resultaba de mayor confiabilidad. Las principales actividades que desarrollaba la auditoría interna consistían en arquezos de caja por sorpresa, la confirmación de sumas de reportes importantes, conciliaciones bancarias, así como la práctica de conteos físicos relativos a los inventarios de materias primas, artículos en proceso y artículos terminados.

Concepto de auditoría interna

Se han establecido diversas definiciones sobre auditoría interna, pero la más aceptada y que se estima más completa, es la siguiente:

La Auditoría Interna es una actividad independiente dentro de la empresa para la evaluación de la organización y control, 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. Es un órgano de control de la administración, que funciona por medio de la evaluación y vigilancia de la efectividad de otros controles. (Ejemplo: la contabilidad, los presupuestos, el personal, los equipos electrónicos, etc.)"

Concepto moderno de la auditoría interna

Casi al mismo tiempo que la auditoría interna ampliaba su campo de acción en el área financiera, unos cuantos auditores internos en diversas poblaciones comenzaron a ampliar más el concepto de auditoría interna, considerándola capaz de rendir servicios constructivos a las empresas, en el aspecto financiero y en el de las operaciones.

Después que esos auditores hubieron demostrado a sus gerencias el valor de los servicios constructivos, el nuevo concepto se difundió a otras compañías y a otros auditores internos. La idea de servicios de protección y constructivos en todas las áreas del negocio es hoy en día el concepto básico de la auditoría interna.

Cuando la auditoría interna era de "protección" en su naturaleza, su actuación era sólo de interés a la Gerencia de Finanzas. Los gerentes de operación consideraban las actividades de contaduría y auditoría como un mal necesario y se interesaban en esas cuestiones numéricas cuando había algún error de importancia, o cuando las operaciones financieras o contables afectaban desfavorablemente su reputación con los clientes o con la gerencia. El interés principal de los gerentes de operación es su operación, y no la contabilidad ni los registros, a ellos les interesa

fundamentalmente la eficiencia de su operación, su economía, la coordinación, los sobrantes de producción, las utilidades, etc. Sin embargo, los iniciadores de este nuevo concepto de auditoría interna pensaron que las técnicas, análisis, etc., empleados en las auditorías financieras podían ser aplicables a las estructuras de control administrativo de los departamentos de operación ya que los elementos de control tales como políticas, sistemas y procedimientos, registros, supervisión, existían en ambas áreas (financiera y de operaciones).

De esta forma, el auditor puede ser una ayuda a la Gerencia de Operación, y a la Gerencia General, al analizar, verificar, evaluar y hacer sus recomendaciones y comentarios sobre la confiabilidad y la integridad de los reportes y registros de operación, cómo se han aplicado las políticas, si existen controles adecuados, etc., consecuentemente, la intervención del auditor en esta época actual debería estar relacionada con la administración y el control de las operaciones.

Este concepto no elimina el servicio valioso y necesario de las anteriores actividades del auditor (protección de los activos y exactitud de los registros contables), esto continúa, y es de notarse que frecuentemente sirve como trampolín para el enfoque constructivo de la operación de la empresa, que es el corazón de la auditoría interna de hoy.

Con frecuencia escuchamos que el término de "auditoría operacional" se usa para describir el trabajo del auditor interno en los departamentos de operación, lo que puede ocasionar que se interprete que "auditoría operacional" y "auditoría interna" son funciones distintas y separadas, cosa que no es cierta. El auditor interno moderno, tiene como campo de acción las diversas áreas de operación de la empresa, y si bien es cierto que debe vigilar que las cifras y operaciones estén correctamente registradas, su objetivo principal deberá ser el examen de las operaciones para proveer a la administración de la empresa de información que le ayude en el mejor manejo de las operaciones del negocio.

Objetivos de la auditoría interna

En cuanto al objetivo específico de la auditoría interna, en la definición se establece como: "proporcionar servicios a la Dirección", sobre el particular se pueden citar dos aspectos importantes:

- 1.- Servicios de protección
- 2.- Servicios constructivos

Por lo que respecta al primer punto, los servicios que se

proporcionen a la Dirección General, deben ir encaminados a salvaguardar los intereses de la empresa y, para lograr esta finalidad, el auditor interno necesita cerciorarse y asegurarse en su programa de trabajo de los siguientes requisitos:

- a) Que la información contable sea digna de crédito.
- b) Que exista la debida protección de los bienes de la empresa.
- c) Que se cumplan las reglas, planes y procedimientos establecidos.

En relación al segundo inciso, los servicios constructivos consisten en tratar de mejorar los procedimientos contables y financieros de la empresa, hasta lograr un grado elevado de eficiencia en las operaciones que se realicen.

La auditoría interna tiene con mayor frecuencia relación con aspectos administrativos, ya que el resultado de su trabajo no se limita exclusivamente a dar una opinión (no válida ante terceros) de los Estados Financieros, sino que internamente se emiten opiniones sobre aspectos de interés e importancia tales como procedimientos contables y administrativos. El auditor tiene como únicas limitaciones aquellas que le hayan sido fijadas por su jefe inmediato en razón de las necesidades de la empresa, así como la de sus propias capacidades.

El auditor interno es un empleado de la Gerencia de una

Sociedad, su campo de acción, su posición y sus operaciones son determinadas por la propia Gerencia. Esto es un elemento integrante del control gerencial.

Asimismo, el auditor interno es el analista que investiga el control detallado de cada operación en su misma fuente. Su análisis y recomendaciones ayudan en todos los niveles de la empresa para lograr:

1. Un control efectivo
2. Promoción de eficiencia de operación
3. Obtención de información financiera veraz y oportuna

1.1.2 Auditoría externa

Antecedentes

Inicialmente en las compañías más importantes el campo de acción de sus operaciones y el número de transacciones hacían imposible una auditoría detallada por parte de contadores públicos independientes, ya que el tiempo de que disponían era limitado. El resultado fue el establecimiento del Departamento de Auditoría Interna, frecuentemente

bajo la asesoría de contadores públicos independientes.

Estos departamentos operaban las más de las veces en forma paralela o similar a los contadores públicos (auditor externo), quienes generalmente planeaban y daban explicaciones para el desarrollo de los programas de auditoría interna. En esos casos, el departamento de auditoría interna asumía mucha de la responsabilidad de la verificación detallada, y los contadores públicos independientes dedicaban lo más de su tiempo a la evaluación de los controles generales y a otros exámenes necesarios para dictaminar los estados financieros.

Para poder hablar de auditoría externa, es esencial tener clara la idea de las diferentes responsabilidades, objetivos y actividades que lleva a cabo el contador público, tanto en el desarrollo libre de su profesión como cuando actúa como auditor interno.

El contador público, el licenciado en contaduría independientes y el auditor interno, usan técnicas similares para la verificación y buena parte de su trabajo se basa en los registros y la información que la empresa proporciona en sus estados financieros.

En realidad, su parecido o similar es únicamente la técnica y los registros financieros, ya que los objetivos, responsabilidades y campo de acción del trabajo de ambos son diferentes:

El contador público y el licenciado en contaduría como auditor externo, es responsable tanto ante el Consejo de Administración, inversionistas y público en general y al realizar su trabajo recibe emolumentos sobre la base de honorarios. Sus recomendaciones van dirigidas a ellos, y son de interés para banqueros, inversionistas y para el fisco.

De lo anterior se puede concluir que la auditoría financiera y operacional es llevada a cabo por el contador público y el licenciado en contaduría abarcando dos de sus principales campos de acción, que son: la auditoría externa y la auditoría interna, la diferenciación entre ambas es que la primera emite un dictamen sobre los estados financieros válida ante terceros, la segunda versa principalmente sobre asuntos de contabilidad, finanzas, así como a la administración de la empresa.

1.2 Por sus fines

1.2.1 Auditoría financiera

Auditoría de estados financieros

En un principio existió la auditoría de balance que posteriormente se desarrolló y es la que conocemos como Auditoría de Estados Financieros o Financiera.

Existen muchas definiciones de auditoría, las cuales aún cuando corresponden a diferentes autores, presentan ideas comunes especialmente en lo que se refiere a sus objetivos.

A continuación se citan algunas de estas definiciones con el fin de llegar a un concepto lo más amplio posible.

Para MANCERA HERMANOS, C.P.T., según su obra Terminología del Contador, la Auditoría es: el examen de los libros de contabilidad, de los registros, documentación y comprobación correspondiente, de una persona, de un fiduciario, de una sociedad, de una corporación, de una institución, de una empresa, de una sucesión, de una oficina

pública, de una copropiedad o de un negocio especial cualquiera y llevado a cabo con el objeto de determinar la exactitud o inexactitud de las cuentas respectivas y de informar y dictaminar acerca de ellas.

ARTHUR W. HOLMES en su obra Auditoria, Principios y Procedimientos, define la Auditoría como: la comprobación científica y sistemática de los libros de cuentas, comprobantes y otros registros financieros y legales de un individuo, firma o corporación, con el propósito de determinar la exactitud e integridad de la contabilidad; mostrar la verdadera situación financiera y las operaciones, y certificar los estados e informes que se rindan.

EL INSTITUTO AMERICANO DE CONTADORES PUBLICOS, la define como: El examen de los Libros de Contabilidad, comprobantes y demás registros de un Organismo Público, Institución, Corporación, firma o de alguna persona o personas situadas en destino de confianza, con el objeto de averiguar la corrección o incorrección de los registros y de expresar opinión sobre los documentos suministrados comúnmente en forma de una certificación.

Considerando los elementos proporcionados por las definiciones antes citadas, se puede establecer el siguiente concepto:

La Auditoría es el examen sistemático de los libros, registros,

documentos, procedimientos, métodos de Operación y de control, así como de la estructura de la organización de una empresa física y moral o institución, llevado a cabo con el fin de comprobar su corrección e informar y dictaminar acerca de ellos.

Por lo tanto, tomando en cuenta lo anterior, se puede decir que es el examen o revisión de los Estados Financieros de una empresa de acuerdo con las normas de Auditoría generalmente aceptadas, y por lo tanto, incluye aquellas pruebas sobre los registros de Contabilidad y otros procedimientos de Auditoría que se consideren necesarios en vista de las circunstancias con el objeto de que el Auditor esté en condiciones de emitir una opinión sobre si los Estados Financieros de la empresa de que se trate muestran razonablemente su situación financiera, y los resultados de sus operaciones por el periodo señalado en los mismos de conformidad con principios de Contabilidad generalmente aceptados y aplicados sobre uniformes y consistentes en relación a las del año anterior.

1.2.2 Auditoría administrativa

El L. A. E. y C. P. JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA define la Auditoría Administrativa como la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles

jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución.

Esta función contribuye a la eficiencia de los controles administrativos del negocio, y para realizar su cometido requiere de un examen metódico de los objetivos de la empresa, de su estructura orgánica y de la utilización y participación del elemento humano a fin de informar sobre el objeto propio de su examen.

Del comentario que antecede, se puede desprender que la existencia de políticas, manuales y procedimientos escritos son indispensables para estar en condiciones de opinar acerca de su cumplimiento. Ningún empleado o funcionario están obligados a cumplir con algún ordenamiento que no conocen, las políticas y los objetivos por regla general, difícilmente cambian, pero no sucede así con los manuales y procedimientos, es por eso, que se requiere una vigilancia constante para saber si las Gerencias cuentan con procedimientos que ayuden y no obstaculicen el logro de los objetivos.

Cuando el Auditor se encuentre practicando una Auditoria en un departamento que no cumple sus objetivos, puede cerciorarse de los problemas existentes de cualquier índole y recomendar su solución al área responsable. Los problemas pueden ser humanos, materiales o técnicos, y la responsabilidad en solucionarlos recae en el Jefe del

Departamento auditado y con base en los reportes o correspondencia anual, se puede determinar si el Jefe ha reportado oportunamente los problemas subsistentes, para solicitar explicaciones al responsable, y en el supuesto caso, que por negligencia no hubiera ningún antecedente sobre el particular, el Auditor deberá ocurrir a la Gerencia correspondiente, para que ésta ordene de inmediato la corrección. Esto en definitiva estará siempre basado en una administración por áreas de responsabilidad la cual tendrá obligación de cerciorarse que el Auditor tenga solamente funciones de asesor y nunca tener la responsabilidad de determinada operación; ya que aún el cumplimiento de sus recomendaciones, se llevará a cabo únicamente, bajo la aceptación del afectado y bajo su responsabilidad absoluta.

1.2.3 Auditoría operacional

Este enfoque fue apareciendo a medida que hubo la necesidad de vigilar no solamente las cifras de los diferentes reportes internos, sino también de los procedimientos que les daban origen.

Existen diversas definiciones sobre Auditoría operacional, entre las más completas y acertadas por una gran mayoría de Autores se mencionan las siguientes:

El Instituto de Auditores Internos.- La Auditoría Interna (Operacional), es una actividad de evaluación independiente dentro de la organización para la revisión de las operaciones como un servicio a la Gerencia. Es un control gerencial que funciona midiendo y evaluando la efectividad de otros controles.

BRADFORD CADMUS.- La define como: La Auditoría de Operaciones es la revisión de los controles contables y administrativos de una empresa con el fin de evaluar las condiciones en que está operando.

ROY A. LINDBERG Y THEODORE COHN, en su obra Auditoría de Operaciones la define como una actividad de evaluación, destinada a la revisión y vigilancia sistemática de las operaciones contables, financieras y administrativas, a fin de cerciorarse de que se desarrollan con óptima eficiencia, al mínimo costo posible.

Por tal motivo, a la Auditoría Operacional se le ha denominado "Los Ojos de la Gerencia" y su ámbito de aplicación abarca la función de revisar el cumplimiento de los procesos existentes en la empresa, procurando actualizarlos cada vez más, de acuerdo con las necesidades de la misma, para elevar la eficiencia de las operaciones con la finalidad de lograr mayores utilidades a un costo mínimo, así básicamente, no es sino una revisión de los controles. Lo único novedoso es que controles no-financieros son revisados.

CAPITULO 2

CONTROL INTERNO

2.1 Antecedentes

2.2 Concepto

2.3. Importancia

2.4 Evaluación

CAPITULO 2

2. Control interno

2.1 Antecedentes

Como ya lo habíamos mencionado en el capítulo anterior, el Auditor Interno a diferencia del auditor Externo, es un empleado de una sociedad, y generalmente sus servicios son utilizados en empresas de cierta magnitud que requieren aparte la revisión periódica, por medio de los contadores independientes, una verificación continua de las transacciones realizadas. Los Administradores deben comprender que la auditoría interna en ciertos negocios, no es un lujo, sino una necesidad imprescindible para la supervisión efectiva de los sistemas de control interno, ya que al estar compenetrado de todos los pormenores de la empresa donde presta sus servicios, se encuentra mejor capacitado para realizar una verificación más diligente y eficaz del funcionamiento del sistema de control interno.

No obstante lo anterior, no quiere decir que la auditoría

interna sustituya a la externa, todo lo contrario, el trabajo llevado a cabo por los Auditores Internos, suplementa y complementa la labor de los Auditores Externos, quienes una vez cerciorados de la efectividad de los trabajos elaborados por la auditoría interna, pueden dedicar sus energías y experiencias a exámenes más cuidadosos de los estados financieros y problemas relacionados con ellos, a fin de estar en condiciones de emitir su dictamen.

Existe la idea entre algunas personas de que el término "Auditoría Interna", es análogo a "Control Interno, lo cual está equivocado pues la auditoría interna es el trabajo material de revisión hecho por un empleado o departamento de una empresa.

En cambio, el Control Interno, se refiere exclusivamente al procedimiento.

El estudio y evaluación del control interno se efectúa con el objeto de cumplir con las normas de ejecución del trabajo que requiere que: El Auditor debe realizar un estudio y evaluación adecuado; del control interno existente en la organización, que le sirvan de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él; asimismo, que le permitan determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría.

2.2 Concepto

El Control Interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa prescrita.¹

La distribución adecuada de las labores que se ejecutan, de tal manera que el trabajo realizado por un empleado se complementa con el hecho por otro, y así pueda haber una comprobación en cierta forma automática, que pueda prevenir a la empresa de fraudes o errores; representa para esta la eliminación en gran medida de perjuicios y quebrantos de toda índole.

Por otra parte, la contabilidad y la sistematización de funciones del personal y los procedimientos adoptados para el manejo y registro de las operaciones que implica la observancia de ciertas reglas, traerá como resultado; obtener una información correcta y oportuna, protección de los activos de la empresa y el aumento de eficiencia en las actividades que se efectúen; finalidades

¹Cómez Morfin, Joaquín. El control interno de los negocios. Fondo de Cultura Económica, México, D. F. 1968. p. 17.

primordiales desde el punto de vista del control interno.

2.3 Importancia

El Control Interno en cualquiera de sus conceptos, no sólo tiene como objeto evitar o reducir los fraudes, sino que sus propósitos comprenden un campo mucho mayor, tendiendo a afirmar los objetivos del sistema de contabilidad de tal manera, que la administración ejerza su función lo más eficazmente posible, puede decirse que en un sentido amplio, el control interno incluye por lo tanto, controles que pueden ser peculiares, ya sea de contabilidad o administrativos.

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

De acuerdo con la definición de control interno, el principal objetivo de éste, es el cumplir con las políticas y planes establecidos por la administración, mediante el manual administrativo contable, el cual, establece el camino a seguir para lograr las metas trazadas por la administración. Otros objetivos serían:

1. Protección de los activos del negocio

Este es el más claro objetivo del control interno, consiste en

prevención de fraudes, y en caso de que éstos sucedan, existe la posibilidad de descubrirlos y determinar su monto, localización de errores y desperdicios innecesarios; se deben cuidar los recursos de la empresa con el fin de asegurar que se logre el propósito establecido.

2. Promoción de eficiencia de operación

Se debe promover tanto la eficiencia del personal, como la eficiencia de las operaciones, por medio de las condiciones favorables el personal buscará la forma de desarrollar mejor su empleo. Los sistemas y procedimientos deben ser estudiados adecuadamente para cumplir su objetivo.

3. Obtención de información financiera veraz y oportuna

Es indispensable para el desarrollo de una empresa, contar con una información financiera correcta y oportuna puesto que en dicha información, es en la que se basan las decisiones que se habrán de tomar, así como la determinación de los programas que registrarán las actividades futuras.

4. Determinar en forma oportuna las irregularidades o fallas que pudieran cometerse

En resumen, si en una empresa existen sistemas de control interno adecuados, se puede obtener una información financiera,

económica, veraz y oportuna, acerca de la explotación en todas sus fases importantes; la empresa se encuentra protegida en contra de los fraudes y errores además de conocer la eficiencia que rinde cada uno de los departamentos.

Los elementos del Control Interno se pueden agrupar en cuatro clasificaciones:

1. Organización
2. Sistemas y procedimientos
3. Personal
4. Supervisión

Organización

Se le ha descrito como un elemento de la administración. SHELDON la considera como "el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar como los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles".

De acuerdo con el boletín No.5 de las Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, los elementos del control interno en que interviene la organización son:

1. Dirección
2. Coordinación
3. División de labores.
4. Asignación de responsabilidades.

Sistema y procedimiento

El mencionado boletín considera que la existencia del control interno no se demuestra sólo con una adecuada organización, pues es necesario que sus principios se apliquen en la práctica mediante procedimientos que garanticen la solidez de la organización. JOHN R. ASLET define los procedimientos como los "sistemas que comprenden principalmente las instrucciones sobre las funciones dadas, generales específicas, la asignación de responsabilidades, la división de labores y los métodos empleados por la empresa para simplificar las operaciones, facilitando el conocimiento general de como opera la empresa".

Personal

Lo efectivo de un sistema de control interno, dependerá en gran parte de su personal, dicho sistema no podrá cumplir sus objetivos si las actividades diarias de la empresa no están continuamente en manos de su personal, los elementos de personal que intervienen en el control interno son:

1. Entrenamiento
2. Moralidad
3. Eficiencia y retribución

Supervisión

El boletín No.5 del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, considera que no es únicamente necesario el diseño de una buena organización, sino también la vigilancia constante para que el personal desarrolle los procedimientos a su cargo, de acuerdo con los planes de la organización. La supervisión se ejerce en diferentes niveles por diferentes funcionarios y empleados y en forma directa o indirecta. Una buena planeación y sistematización de procedimientos y un buen diseño de registros, formas e informes,

permiten la supervisión casi automática de los diversos aspectos de control interno.

El negocio de mayor importancia, la supervisión del control interno amerita un auditor interno o un departamento de auditoría interna que actúe como vigilante constante del cumplimiento de la empresa con los otros elementos de control; organización, procedimientos y personal. Así la función de auditoría interna que vigila la existencia constante del control interno, es a su vez, un elemento muy importante del mismo control interno.

Lo anterior, nos indica la gran importancia del control interno para el buen desarrollo de la empresa, por la sencilla razón de que sus objetivos y elementos son vitales para la misma.

2.4 Evaluación

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

Primeramente el boletín No.5 del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, establece que la verdadera evaluación del

control interno es más que nada, la impresión mental que cada una de las diversas actividades del negocio provoca en el auditor, ésto se tiene que comprobar con papeles de trabajo.

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

1. Descriptivo (negocios pequeños, descripción departamental).
2. Gráfico (flujo de documentos y operaciones que se realizan con cada uno de ellos).
3. Cuestionarios (más usual y común en México, empresas grandes).

Queda claro que al evaluar y comprobar esa evaluación son afines, pero claramente diferentes, el primero es aplicación (acción mental encaminada a razonar situaciones), y el segundo, es labor física de registro de ciertas situaciones, que en este caso, se refieren a la técnica de la Contabilidad, en su fase de confiabilidad de registros.

El método de registro empleado estará de acuerdo a las diferentes circunstancias que en un momento dado se presenten, haciendo la aclaración que puede tener mejor aplicación una combinación de ambos métodos y que para efectos de un auditor interno puede representar una valiosa herramienta al desempeño de sus

funciones.

El examen de control interno no termina con la exposición de las excepciones detectadas por nuestros métodos de registro de ese control, ya sea descriptivo, gráfico o de cuestionarios, no termina con conocer e informar esos resultados, no es lo que pudiera considerarse como reporte definitivo o formal (auditor interno), o dictamen (auditor externo), nuestro examen continúa hasta verificar y observar que las excepciones se corrigen, que nuestras recomendaciones se llevan a cabo, que las aclaraciones o contestaciones de parte del área auditada y los procedimientos de corrección que dijeron se realizarían, se llevan a cabo a la práctica, a la realización de la operación ideal o razonable establecida por la empresa; claro, todo esto, teniendo presente que el objetivo fundamental para el auditor que examina ese control interno, de lograr y formarse una idea fundamentada de la confianza que puede asignar a los registros contables y consecuentemente a las cifras de los estados financieros que se apoyan en aquéllos, para así darle la validez que tiene o que ha adquirido el examen del control interno.

CAPITULO 3

Comparación de las auditorías

3.1 Diferencia y semejanza entre auditoría interna y financiera.

3.2 Diferencia entre auditoría financiera y operacional.

3. Comparación de las auditorías

3.1 Diferencias y semejanzas entre la auditoría interna y la auditoría financiera

Con relativa frecuencia existe confusión en esta materia debido a que tanto el Auditor Interno como el Auditor Externo, utilizan las mismas técnicas y normas de Auditoría generalmente aceptadas y además, su trabajo aunque en dimensiones diferentes, lo realizan en los mismos registros financieros de la empresa.

Las normas de Auditoría deberán ser observadas por el Auditor Interno en la medida en que se adapten a su actividad específica.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., en su boletín No.3, relativo a este concepto, lo define en los siguientes términos:

"Las normas de Auditoría son los requisitos de calidad relativos a la personalidad del Auditor y al trabajo que desempeña, que se derivan de la naturaleza profesional de la actividad de la Auditoría y de sus características".

Las normas de Auditoría generalmente aceptadas se clasifican de la siguiente forma:

1. Normas personales

- a) Entrenamiento técnico y capacidad profesional
- b) Cuidado y diligencias razonables
- c) Independencia mental(*)

2. Normas relativas a la ejecución del trabajo

- a) Planeación y supervisión
- b) Estudio y evaluación del Control Interno
- c) Evidencia comprobatoria suficiente y competente

3. Normas relativas a la información y dictámen

- a) Expresión de relación y alcance de los Estados Financieros.
- b) Declarar que los Estados Financieros presenten razonablemente la posición financiera y los resultados de la empresa, de conformidad con los principios de Contabilidad generalmente aceptados.
- c) Declarar que los principios de Contabilidad generalmente aceptados se aplicaron uniformemente con el ejercicio anterior.
- d) Declarar cuando la información incluida en los Estados Financieros no sea razonablemente adecuada.

*Esta norma no es aplicable al Auditor Interno.

- e) Ser explícito al hacer salvedades.
- f) Expresar su negación de opinión sobre los Estados Financieros cuando así lo deba considerar.

Conviene dejar anotado que este tercer grupo de normas, no es aplicable al Auditor Interno, ya que su labor de Auditoría termina mediante un reporte a la Gerencia y no en un dictamen propio de la Auditoría de Estados Financieros.

Sin embargo, técnicas y registros sólo representan herramientas que les sirven para el desarrollo de su función; ya que los objetivos, responsabilidades y el campo en que se desenvuelven ambos profesionales, son diferentes para cada uno.

Respecto al trabajo que ejecuta el Auditor Interno, tiene como propósito fundamental, el de proporcionar ayuda a la Administración del negocio, mediante la obtención de la evidencia suficiente y competente de que el control y la contabilización de las operaciones son correctas.

En cambio, el objetivo esencial del Auditor Externo consiste en el examen de los libros y registros de Contabilidad, con la emisión del correspondiente dictamen que es de interés para acreedores, proveedores y público en general.

Por otra parte, el Auditor Externo protege los intereses de los accionistas de la empresa y en cambio, el auditor Interno ayuda a la dirección del negocio a mantener controles más adecuados de las operaciones que se efectúan, que permitan una mayor eficiencia. Cabe hacer notar que los servicios que proporcionan cada uno de estos profesionales a la empresa se complementan entre sí.

En cuanto a la ubicación del Auditor Interno dentro de la estructura formal de la empresa, es considerado como empleado "STAFF" de la Gerencia, por lo que su actividad, es determinada por la propia empresa; consecuentemente, el Auditor Interno dentro de la misma representa un elemento integral del control gerencial.

En cambio, la función del Auditor Externo se refiere principalmente a la dictaminación de Estados Financieros por el período que abarca su revisión; asimismo, por medio del análisis que efectúa, se satisface que los documentos de referencia, sometidos a su examen, representen verdaderamente los resultados obtenidos por las Operaciones realizadas y su situación financiera actual; que las cifras auditadas signifiquen el resultado final de aplicación de principios de contabilidad generalmente aceptados y que dichos principios hayan sido aplicados en forma consistente con relación al ejercicio anterior.

Por otra parte, el Auditor Externo en su dictámen manifiesta

también que revisó el control interno y los procedimientos contables respectivos. Cuando el control interno funciona satisfactoriamente y con un departamento de Auditoría Interna adecuado, el Auditor Externo se encuentra en mejor situación de dictaminar sobre la posición financiera de la empresa y el resultado de sus operaciones.

Pero la principal diferencia entre el Auditor Interno y el Externo, estriba en su postura frente a la entidad para la cual prestan sus servicios. El Auditor Interno es empleado directo del negocio y en tales condiciones está sujeto a la dirección y control de la Gerencia. En cambio, el Auditor Externo es contratado por la empresa como profesional independiente y cuya contratación es a base de honorarios; hecho que lo mantiene imparcial en su actividad y esto, le permite una independencia mental que redundará en beneficio de quien lo contrató, de la profesión misma y de todas aquellas personas físicas y morales que pudieran tener alguna relación económica o financiera con la empresa auditada. Cabe hacer mención que el Auditor Interno solo tiene independencia de criterio; careciendo por lo tanto de independencia económica y administrativa, además hay que agregar que los programas de trabajo que elabora deben ser aprobados por la Gerencia a la Dirección de la empresa.

Ahora bien, las diferencias y analogías entre la Auditoría Interna Operacional y la Externa o Financiera que se enumeran a continuación, se consideran como las más importantes, mas no las

únicas que pudiera haber.

3.2 Diferencias entre la auditoría financiera y la auditoría operacional

En cierta forma, existe un paralelismo entre las acciones que desarrolla, como instrumento de control posterior, la Auditoría Financiera y la Auditoría operacional, a continuación se anotan algunos criterios con la finalidad de apreciar una comparación, que permita visualizar con un mayor panorama, los campos de acción de la Auditoría Financiera y la Operacional:

a) Propósitos

- La Auditoría Financiera, emite una opinión a través de un dictamen sobre la razonabilidad de los Estados Financieros y determina el manejo financiero.
- La Auditoría Operacional, permite apreciar y mejorar la habilidad administrativa funcional.

b) Alcance

- La Auditoría Financiera centra la situación financiera.
- La Auditoría Operacional se enfoca a una operación o función.

c) Orientación

- La Auditoría Financiera está dirigida hacia el Estado Financiero de los negocios, desde un punto de vista retrospectivo.
- La Auditoría Operacional orienta su acción hacia el estado operativo de los negocios pasados, presentes y futuros.

d) Medición

- La Auditoría Financiera basa su acción en los principios de contabilidad, generalmente aceptados.
- La Auditoría Operacional se sustenta en los principios de administración de las operaciones.

e) Método

- La Auditoría Financiera aplica en forma rigurosa normas de Auditoría, generalmente aceptadas.
- La Auditoría Operacional desarrolla en sus acciones las técnicas de la administración de las operaciones.

f) Precisión

- La Auditoría Financiera es ostensiblemente absoluta.
- La Auditoría Operacional es relativa.

g) Interesados

- La Auditoría Financiera es utilizada principalmente, en forma

externa, especialmente por los accionistas, el gobierno y el público.

- La Auditoría Operacional generalmente está orientada en forma interna; es decir, a la gerencia.

h) Realización

- La Auditoría Financiera es una acción real.
- La Auditoría Operacional se califica como potencial.

i) Necesidad

- La Auditoría Financiera, por su esencia y naturaleza, es requerida legalmente.
- La Auditoría Operacional es utilizada opcionalmente, siendo generalmente prerrogativa de la Gerencia.

j) Historia

- La Auditoría Financiera es en su existencia más antigua.
- La Auditoría Operacional, su urgencia es reciente; estando relacionada con el enfoque de los sistemas.

k) Frecuencia

- La Auditoría Financiera es solicitada en forma regular, generalmente cuando menos anualmente.
- La Auditoría Operacional, es utilizada periódicamente, pero su periodicidad es indefinida en la mayor parte de los casos.

Los conceptos antes enunciados permiten tener una idea del paralelismo y similitud, en ciertos casos que existe entre la actividad propia, de la Auditoría Financiera y la Auditoría Operacional.

Asimismo, permite tener un panorama de cómo la Auditoría Operacional en el campo donde desarrolla sus actividades, permite ser en esencia, un eficiente instrumento de gestión y especialmente de Control Empresarial.

CAPITULO 4

Auditoría interna operacional

- 4.1 Antecedentes
- 4.2 Conceptos y fundamentos
- 4.3 Naturaleza y objetivos
- 4.4 Responsabilidad
- 4.5 Realización
- 4.6 Programas de trabajo
- 4.7 Técnicas

4. Auditoría interna operacional

4.1 Antecedentes

La Auditoría Operacional debe considerarse como un adelanto logrado por la necesidad de parte de la administración de las empresas, de adquirir una capacidad de producción con un elevado grado de productividad, y así poder hacer frente a la fuerte competencia por la conquista de los mercados que imperan hoy en día.

La primera mención que se hizo del concepto que ocupa estos comentarios fue hecho por Arthur H. Kent de la Standard Oil Company of California, en los Estados Unidos de Norteamérica en el año de 1948, en el artículo denominado "La Auditoría Operacional", pero quien ha llevado a cabo estudios e investigaciones más amplias, es el Institute Of Internal Auditors. Dicho Instituto ha logrado el uso de este nuevo enfoque de la Auditoría, en las grandes empresas norteamericanas, y en consecuencia el término Auditoría Operacional es Aplicado con frecuencia en el citado país por hombres de negocios, contadores y auditores.

La función tradicional de la Auditoría Interna que se limitaba a un examen de las transacciones financieras pertenece al pasado. La

tendencia actual acentúa la verificación de procedimientos operacionales.

Dos razones básicas explican este nuevo enfoque conceptual que amplía significativamente su presente función, como sigue:

1. El procedimiento electrónico de datos, con dispositivos propios de control.
2. El aumento del interés y confianza por parte de la administración general de las empresas en los resultados de la Auditoría Operativa.

Al concentrar sus múltiples objetivos, el Auditor moderno está continuamente en contacto con esferas que son de vital importancia para los ejecutivos y la dirección de la empresa. Tiene ante sí diariamente problemas reales o potenciales, se ocupa, asimismo, de evaluar y analizar las condiciones existentes para constatar un adecuado rendimiento operativo; suministrando a la administración del negocio, las observaciones respectivas, en un flujo constante, constructivo y creador de información e ideas básicas que son esenciales en el proceso de enunciación de políticas y adopción de decisiones.

4.2 Conceptos y fundamentos

La Auditoría Operacional es una técnica para evaluar sistemática y regularmente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas corporativas e industriales, utilizando personal especializado en las áreas operativas de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplen y determinar qué condiciones pueden mejorar.

En el concepto que antecede, se hace mención de que el análisis respectivo, se concreta específicamente a las áreas operativas en base a los boletines de Auditoría Operacional; ejemplificándose a continuación algunas de ellas, por ser las que normalmente son cubiertas por la Auditoría Operacional:

OPERACIONES GENERALES

Comercialización

Compras

PRODUCCION

ADMINISTRACION DE
RECURSOS HUMANOS

OPERACIONES ESPECIFICAS

- Investigación de mercado
- Ventas
- Publicidad
- Distribución
- Compras
- Programación y control de la producción
- Administración de inventarios
- Mantenimiento
- Almacenaje
- Reclutamiento y selección
- Capacitación y desarrollo
- Administración de sueldos y

	salarios
FINANZAS	- Administración del efectivo - Administración de inversiones de capital - Otorgamiento de crédito - Cobranzas - Obtención de financiamiento
SISTEMAS	- Organización y métodos - Procesamiento electrónico de información

La finalidad esencial de la administración de todo departamento o función, consiste en cumplir con los objetivos señalados por la administración general de la empresa; por ejemplo, en un Departamento de Manufactura, el objetivo primordial se refiere a la producción de artículos de buena calidad al costo más reducido; en cuanto a un departamento de Ventas el objetivo básico estriba en efectuar las ventas más altas de los artículos más productivos a los gastos de ventas más bajos; por lo que la Auditoría Operacional debe iniciarse con un conocimiento preciso de parte del Auditor, relacionado con los objetivos fundamentales de la administración.

De acuerdo con lo anterior, la Auditoría Operacional se efectúa en cualquiera de los departamentos ya citados y, por consiguiente, sobre uno o varios sistemas implementados para el control y el procesamiento de las operaciones.

4.3 Naturaleza y objetivos

Mientras la Auditoría Financiera se preocupa por verificar la correcta determinación y registro de las utilidades de la empresa, la Auditoría Operacional se preocupa por incrementar las utilidades de la misma. Mientras la primera se concentra en los hechos históricos, la segunda se concentra en el futuro.

La Auditoría Operacional es una herramienta para proveer medidas y evaluaciones sobre la actuación y eficiencia de una unidad funcional.

La naturaleza de la Auditoría Operacional debe estar estrechamente vinculada y armonizada con los objetivos primarios de la empresa misma. La filosofía de la Auditoría Operacional podría resumirse bajo la siguiente perspectiva:

- a) Conocimiento y familiarización de las operaciones y problemas operativos de la empresa.
- b) Análisis, examen crítico y evaluación de los controles de la misma, para asegurar su correcta adecuación en la estructura operacional.
- c) Recomendación y sugerencia de los métodos de control más eficientes para asegurar el logro de los objetivos de utilidad.

El objetivo fundamental de la Auditoría Operacional es el de proveer a la administración de la empresa de información que le permita manejar en forma adecuada sus operaciones con mayor eficiencia a menores costos.

El objetivo fundamental antes mencionado, es acompañado de otros que se persiguen en forma colateral al desarrollarse una Auditoría Operacional, y no por ser adyacentes, son menos importantes y son:

- a) Promover la eficiencia con la que se realizan esas operaciones.
- b) Vigilar el apego a las políticas de la empresa por parte de quienes la realicen.
- c) Evaluar la vigencia de esas políticas en función de los objetivos de la empresa y de la realidad que la rodea.

Respecto a la definición del Instituto de Auditores Internos, en su declaración de responsabilidades manifiesta, que debe "asistirse a todos los miembros de la gerencia en el efectivo descargo de sus responsabilidades proveyéndoles con análisis objetivos, evaluaciones recomendaciones y comentarios pertinentes relacionados con las actividades auditadas".

La consecución de este objetivo general deberá ser realizada cuando se analice, evalúe y recomiende sobre aspectos relacionados

con:

- a) Lo adecuado de la estructura de control de una fase operacional.
- b) Control departamental de sus operaciones en relación con:

- Políticas generales de la empresa
- Procedimientos establecidos
- Relaciones con otros departamentos
- Requerimientos financieros y contables

Se debe entender por lo tanto, que los esfuerzos de la auditoría operacional se orientarán hacia los siguientes propósitos:

- a) Obtención de mayores utilidades
- b) Fortalecer el control sobre el uso de los recursos de la compañía.
- c) Colaborar en el logro de los demás objetivos que persigue la empresa, y
- d) Promover la eficiencia en operación, aspecto que en la mayoría de los casos trae aparejada una disminución en los costos.

Evolución de la auditoría Interna

A partir de 1945, fecha en la que terminó la Segunda Guerra Mundial, se presentaron cambios sustanciales en las actividades de las empresas; principalmente en aquellas que pertenecían a los países que participaron en dicha conflagración universal a la administración de los negocios de aquella época, les preocupaba que las fábricas hasta entonces con una capacidad de producción determinada; tuvieron que enfrentarse a una dura competencia, por no existir ya la demanda de pertrechos de guerra, por la terminación de la misma y la escasez temporal de la postguerra. Fue por eso que los administradores de las empresas se vieron obligados a incrementar la eficiencia en sus operaciones, con el objeto de competir satisfactoriamente con los demás negocios de su ramo. Esta situación motivó que los hombres de empresa se dieran a la tarea de buscar toda clase de nuevas ideas y técnicas de control, que les permitieran aumentar sus ingresos y la productividad; no les interesaba de donde provinieran las respuestas frente a la demanda de ideas; aparecieron oficinas dedicadas exclusivamente a la asesoría administrativa, las cuales estaban formadas por contadores públicos independientes, que se dedicaban a aportar ideas a la dirección de las empresas, sobre eficiencia en la ejecución de sus operaciones.

Por otra parte, a la situación que se presentaba la dirección de

las compañías a estudiar la posibilidad de que sus departamentos de auditoría interna pudieran contribuir en los aspectos de que se estaban ocupando los asesores administrativos, tomando en cuenta que el personal que los integraba tenía un conocimiento más amplio y preciso de las actividades que desarrollaban las empresas, que las personas ajenas a las mismas.

En tales circunstancias, se consideraba que no había razón para que el departamento de auditoría interna establecido en las empresas, no pudiera proporcionar a la administración mayores beneficios de los que le estaba prestando, siempre y cuando se eliminaran tres restricciones significativas:

1. El primer obstáculo que se presentaba al auditor interno, consistía en que éste no tenía libre acceso a todos los departamentos del negocio, sin esta concesión, el auditor no podía opinar en forma constructiva de los asuntos que no consideraba adecuados.
2. La segunda limitación que impedía un mayor rendimiento del departamento de auditoría interna, tenía su origen en el bajo nivel académico de su personal técnico, en gran parte de los casos examinados, el personal adscrito a dicho departamento, estaba formado por individuos relativamente jóvenes que la mayor parte de su tiempo laborable lo dedicaban a la verificación

detallada de las cuentas sin aportar ideas constructivas a la negociación; por lo que se determinó de que si el personal de auditoria interna iba a aportar ideas innovadoras a la empresa, tendría que poseer una preparación bastante elevada, tomando en consideración este aspecto *importantísimo*, la administración de las compañías empezó a reforzar a su personal destinado a esta función, mediante una adecuada selección a los aspirantes; cuidando sobre todo su capacidad técnica y experiencia.

3. El tercer obstáculo para una contribución mayor del departamento de auditoria interna a la empresa consistía en el de un bajo nivel informativo. Se puso de manifiesto que si los departamentos de Auditoria interna iban a ser considerados como una función administrativa de alto nivel, y a ser tomados como objetivos independientes y demás, esperaban tener la cooperación y respeto de otros departamentos, requerirán de un decidido apoyo de la Dirección. En consecuencia, el nivel informativo de los departamentos de auditoria interna se elevó a un grado en el cual se aseguraban su independencia y objetividad.

Con posterioridad a la eliminación de los obstáculos descritos, los auditores internos empezaron a contribuir con ideas constructivas, que se reflejaron en los altos niveles de la administración y en todas las fases de la operación. Este tipo de auditorias se les denominó entonces "auditoria operacional", para

distinguir entre este novedoso enfoque y el que tenía.

4.4 Responsabilidad

La auditoría operacional implica un aspecto especial que consiste en ubicar al auditor interno como parte del equipo de trabajo que se encargará de examinar los controles generales y departamentales, y efectuar la valuación de las operaciones, motivo de la revisión con la finalidad de hacerlas más efectivas.

Además, el auditor interno cumple escrupulosamente con los lineamientos del código de ética profesional y de la Ley General de Profesiones; asimismo, colabora con los miembros del departamento de su cargo en forma tal que demuestra comprender la importancia que tiene el trabajo en equipo.

Desarrolla y aumenta sus metas profesionales y prepara planes constantes para alcanzarlas; en consecuencia, cumple tesoneramente con un programa continuo para el autodesarrollo de sus habilidades y aptitudes técnicas en administración, relaciones humanas, principios de contabilidad, impuestos y auditoría. Asimismo, cuando el auditor requiere de un conocimiento más amplio de aspectos en los cuales no es un especialista, es recomendable su asesoramiento por técnicos

debidamente capacitados, para que con la ayuda de dichos especialistas sea posible lograr buenos resultados.

Con base en lo señalado en el párrafo que antecede, respecto a la intervención de personal especializado en la ejecución de la auditoría operacional, es conveniente enunciar las responsabilidades del auditor en el desempeño de dicha función. Por lo tanto, el auditor es responsable por el examen, valuación y recomendación de las siguientes materias:

1. Organización de la estructura
2. Normas y procedimientos
3. Registros y reportes

Características del auditor operacional

La auditoría operacional se enfrenta al análisis y juicio de las áreas operativas de la empresa, el objetivo básico del auditor es contribuir a mejorar las operaciones del negocio; pero la culminación de este objetivo dependerá esencialmente de la capacidad y talento propios del auditor, a continuación se mencionan algunas características principales que debe tener el auditor operacional:

Características y cualidades personales

Debe tener:	Autoseguridad Autocontrol Autodisciplina Automotivación Capacidad de autocrítica Sensibilidad y diplomacia Sentido común
Debe ser:	Líder Estudioso y con espíritu de investigación Creativo (tener iniciativa)

Características y cualidades profesionales

Debe:	Tener título profesional Observar los principios éticos Guardar el secreto profesional Tener cuidado y diligencia profesionales Tener independencia de criterio y profesional Estar actualizado
-------	--

4.5 Realización

Para llevar a cabo una auditoría operacional, a continuación se tratará de responder a una incógnita general.

- ¿Qué hacer para efectuar la auditoría operacional?
- ¿Por dónde empezar?
- ¿Debe dejarse a criterio del auditor el aspecto relativo al inicio?

Desde luego, debe aclararse que si existe un método para hacer las cosas, un orden, si bien es necesario resaltar que lo principal radica en la actitud mental del auditor, el deseo de promover la eficiencia y la eficacia en los controles operacionales de los departamentos operativos.

Hablando propiamente de un método a seguir por un auditor operacional, y como recomendación general, podría decirse que de acuerdo a su importancia los pasos a seguir son:

- a) Familiarización
- b) Verificación
- c) Evaluación
- d) Informe o reporte

Familiarización

Consiste en aprender de la administración operacional:

- a) Cuáles son los objetivos del departamento.
- b) Cómo trabaja para lograrlos.
- c) Cómo determina los resultados.

En este proceso el auditor debe aprender a escuchar, exhortando al Jefe del Departamento Operativo a que le informe respecto a sus planes y problemas. Debe recalcar sobre lo que está siendo controlado y no sobre los controles mismos.

Luego que el auditor tiene conocimientos de los objetivos y problemas, pasa a familiarizarse con los controles establecidos como sigue:

- Estructura de la Organización.
Cuáles son las líneas de autoridad y responsabilidad y la relación con otros departamentos.
- Revisión de Políticas y Procedimientos.
Qué es lo que tienen que hacer los empleados, cómo deben hacerlo, quienes son los responsables, a quién se informa y cuáles son los estándares para el desarrollo del trabajo.
- Estándares para Medir Desempeños y los Resultados.
Cómo supervisan los Jefes de Departamento, cómo miden los resultados.
- Reportes.
Habrà que conocer si describen efectivamente el desarrollo de las operaciones; si son rápidos, claros, concisos y completos; desde luego será necesario que el auditor visite el Departamento Operativo y entreviste a los responsables.

Verificación

En esta fase el objetivo del auditor es aprender en qué grado las operaciones actuales y controles son similares a las descripciones proporcionadas por los gerentes departamentales. Para tal efecto será necesario recopilar información y revisar documentos y archivos para cerciorarse de:

- Si la estructura de la organización y asignación de responsabilidades son las indicadas en el plano de control.
- Si los procedimientos establecidos se llevan a cabo.
- Si existe coordinación con otros departamentos.
- Si los registros y reportes de operación son reales y significativos.
- Si los estándares de funcionamiento sirven para la apreciación de los resultados de la operación.

Evaluación

Esta es la etapa en la cual el auditor ya familiarizado debidamente y habiendo verificado la información recibida, procede con auxilio de

las técnicas del caso a evaluar las situaciones encontradas, a efecto de determinar si existe algún problema, y en su caso, la magnitud y consecuencias del mismo.

Ahora bien, el auditor debe considerar los siguientes planteamientos:

- Los controles departamentales operan eficientemente, ¿Qué se puede recomendar?
- Si hay desviaciones, sobre políticas y procedimientos, ¿Cuál es la razón?
- ¿Los controles departamentales están de conformidad con las políticas de la empresa?
¿Qué se puede recomendar?
- ¿Los controles ayudan a la gerencia en la consecución de objetivos operacionales?

Recomendaciones

El auditor operacional, después de identificar la desviación y cuantificar su efecto, así como sus posibles consecuencias, puede formular si las tiene, las posibles recomendaciones en la inteligencia de que no será responsable del establecimiento del

sistema o medidas correctivas necesarias para eliminar la falla encontrada, trabajo que en última instancia se encomendará a especialistas o técnicos internos o externos según sea el caso.

El concepto anterior, es compartido por reconocidos auditores cuando están trabajando en Departamentos Operativos y ha sido aceptada por los dirigentes de los negocios, atendiendo a la experiencia del Auditor y a su conocimiento general de la empresa, es decir, que los hombres de empresa aceptan la involucración del auditor. La limitante a lo anterior, es no perder de vista sobre que se opina, en otras palabras, si se aplica la técnica correspondiente combinada con el enfoque gerencial; la opinión y recomendación será válida cuando se habla de:

- a) Lo adecuado de la estructura del control en el departamento examinado.
- b) La validez del control departamental en relación a:
 - Políticas generales de la compañía
 - Relaciones con otros departamentos
 - Necesidades de la gerencia
 - Asuntos contables y financieros

Para concluir, si en el equipo de auditoría contase con técnicas de una operación determinada, su recomendación podrá ser más

completa.

Informe de Auditoría Interna

1. Aspectos generales

Al finalizar el trabajo encomendado al auditor interno, queda por hacer lo más importante que es el informe, en él dará a conocer a la gerencia los puntos más sobresalientes de su revisión y es ahí donde proporcionará las sugerencias y recomendaciones encaminadas a la obtención de mejores y más eficientes prácticas de operación, quedando a disposición de los encargados de la toma de decisiones, el que se dicten las medidas pertinentes para corregir las situaciones encontradas.

El informe es el punto culminante del trabajo desarrollado, ya que contendrá y expondrá las habilidades y cualidades del auditor, constituyendo el instrumento por medio del cual la función de auditoría interna puede ser juzgada y evaluada por la gerencia.

Para la elaboración del informe, el auditor interno deberá preguntarse si incluyó todo lo importante que encontró en su

revisión, tomando en consideración todos los hechos que reflejen circunstancias fuera de lo normal, deficiencias, pérdidas, métodos inadecuados, etc., lo cual expondrá en orden según su importancia.

2. Requisitos para su formulación

Aunque no existe una fórmula para la elaboración del informe de auditoría, sí podemos mencionar algunos requisitos básicos para su formulación, como son:

- Deberá destacar los aspectos más importantes.
- La importancia de los aspectos debe presentarse en grado decreciente de interés para los administradores.
- Información suficiente, veraz, objetiva y oportuna.
- Lenguaje comprensible y apegado a las reglas gramaticales.
- Uso de tecnicismo que se sabe domina el lector.
- Presentación física e impecable.

La claridad con que se escriba un informe, evitará malas interpretaciones por parte de quien lo lea. Las palabras ambiguas producen interpretaciones diferentes a la real, por lo que es recomendable escribir en la forma más sencilla, con puntuación adecuada y exposición del material en una secuencia lógica

ordenada.

3. Contenido del informe

La esencia del informe está constituida por tres puntos a tratar, los cuales son:

- a) Observaciones
- b) Conclusiones
- c) Recomendaciones

a) Observaciones

En este punto daremos a conocer los resultados de la revisión exponiendo las irregularidades y situaciones encontradas.

Observaciones derivadas de políticas que en su implantación fueron adecuadas a la organización pero que fueron mal ejecutadas o bien, observaciones derivadas de la existencia de políticas deficientes para el logro de los objetivos.

Se mencionará si los registros, métodos y procedimientos se siguen de acuerdo a lo establecido o que los mismos son inadecuados para la realización de las operaciones.

Han de mencionarse también aquellos aspectos de las áreas que requieran coordinación o mejorar las ya existentes, de la actualización o atraso de los registros contables, de la oportunidad con que se captan los hechos ocurridos y cuyos efectos tengan repercusión en la empresa, de la oportunidad con que son obtenidos y presentados los informes, así como los cambios en las circunstancias que pudieran hacer obsoletas las políticas, procedimientos y demás controles implantados.

Con respecto al personal, se expondrá si éste se apega a las políticas y lineamientos establecidos o en su defecto, se incurre en irregularidades mencionando las causas ya sea de incapacidad o de hecho.

b) Conclusiones

Se darán a conocer las causas de los resultados obtenidos y sus efectos en el presente y para el futuro. Es importante destacar las causas que dieron origen a las deficiencias observadas, así como las

repercusiones que pueden tener en el desarrollo de las operaciones y en el logro de los objetivos.

Si no se saben las causas, el auditor no sabrá qué sugerencias hacer para corregirlas, ni la persona a quien vaya dirigido el informe sabrá el porqué de algunas recomendaciones del auditor.

Las conclusiones no son simples repeticiones de lo expuesto previamente en el contenido del informe, sino que serán la deducción lógica obtenida a través del análisis de las causas y efectos ocurridos.

c) Recomendaciones

El auditor propondrá soluciones a los problemas señalados y en caso de no tener los elementos necesarios para efectuar una crítica constructiva se auxiliará de especialistas en el área. Las recomendaciones deben ser prácticas, es decir, se debe cuidar de que se disponga de los elementos necesarios para llevarse a cabo y que no resulten contraproducentes en los costos.

4. Borrador del informe, su discusión e informe final

Antes de formular el informe que será entregado a la administración general de la empresa, procede elaborar un borrador en base al cual se discutirán los resultados de la intervención con funcionarios responsables del área auditada.

A través de la discusión previa del informe, el auditor podrá afinar y aún modificar los resultados, conclusiones y recomendaciones de mayor trascendencia, efectuar una crítica constructiva de las operaciones revisadas señalando puntos débiles que requieran atención.

En el reporte previo podemos incluir todas las observaciones grandes y pequeñas que resulten de nuestro trabajo desarrollado; podrá ser que una recomendación incluyéndola en el reporte previo, no la incluyamos en el informe final, eso se deriva de las pláticas sostenidas con el personal del área auditadas.

El reporte previo persigue el llegar a un acuerdo sobre los hechos presentados, conclusiones llegadas, así como las recomendaciones a seguir sean posibles en cuanto a esfuerzo y costo.

Esta discusión es benéfica tanto para el auditor como para los

funcionarios, ya que les sirve para aclarar dudas de interpretación y aplicación de procedimientos; por consiguiente, el auditor puede hacer a tiempo la corrección si hubiere incurrido en error de apreciación en alguna de sus observaciones; al funcionario responsable se le da la oportunidad de dar explicaciones y aún plenas justificaciones de las situaciones encontradas además se le estimulará que de él salgan sugerencias para su corrección, logrando con esto se ponga más interés en llevar las recomendaciones a la práctica y que las observaciones poco importantes sean corregidas de inmediato.

Es conveniente hacer resaltar que los hechos presentados estén respaldados con evidencia suficiente y competente plasmados en papeles de trabajo. Dicha evidencia podrá o no incluirse en el informe final, dependiendo de las necesidades de la empresa y del prestigio logrado por el auditor interno mediante informes anteriores.

Logrado un entendimiento mutuo sobre los aspectos más importantes que incluirá el informe se procederá a formular el definitivo que es una opinión del auditor hacia la gerencia donde se emiten sugerencias sobre puntos importantes y el costo o ahorro que representan dichas recomendaciones.

Dado que el informe será el arma principal de la gerencia para

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

atacar aquellas áreas deficientes, la oportunidad en que sea presentado se tomará en factor decisivo para la toma de decisiones y medidas en forma oportuna; por ello, este informe tendrá todos los argumentos necesarios para proceder a dar las instrucciones requeridas según sean las circunstancias.

Puede darse el caso que debido a lo trascendental de las situaciones encontradas (malversación de fondos, negligencia en el trabajo, falta de cooperación, etc.) no podrá comentarse el borrador del informe con los responsables del área auditada, en tal caso se procederá a elaborar un reporte confidencial, el cual será entregado directamente a la gerencia.

5. Verificación del cumplimiento de las sugerencias

La responsabilidad del Auditor Interno no termina con la presentación del informe a los principales funcionarios responsables de la organización, sino que abarcará hasta la verificación de que se hayan tomado las medidas correctivas tendientes a desaparecer las deficiencias encontradas; no obstante que es el departamento auditado quien tiene la obligación de ver que se dé solución a los problemas que le afecten, puede haber un departamento de procedimientos y métodos quien evalúe lo propuesto por Auditoría Interna, pero será la

Gerencia General quien dé la orden de lo que hay que corregir, como podría ser el caso en el que el departamento de Sistemas y Procedimientos tuviere que efectuar algún cambio en los procedimientos.

En la Auditoría siguiente, el Auditor Interno en base a los informes de auditorías anteriores y a los reportes del departamento afectado, pondrá especial atención en la revisión del progreso de las medidas correctivas propuestas, y en el caso de que encontrase las mismas deficiencias producidas por las mismas causas efectuadas en las auditorías anteriores, deberá ser señalado enérgicamente en su siguiente reporte, ya que de nada serviría el trabajo del auditor Interno, si no se toman las decisiones necesarias para el buen funcionamiento de la empresa.

4.6 Programas de trabajo

Para la realización de cualquier actividad, es conveniente contar con un Programa de Trabajo que equivale a una planeación de la actividad a desarrollar.

En la práctica de una Auditoría Operacional la formulación de un Programa de Trabajo, servirá para uso y guía del personal que

intervenga en dicha actividad, además, servirá como salvaguarda de que no se omitirá algún detalle importante en la función que se llevará a cabo.

Cabe hacer notar que los Programas de Trabajo no pueden sustituir a la buena preparación y criterio del Auditor, pues las técnicas y procedimientos que deben aplicarse en las revisiones, no son siempre los mismos ya que dependerá de las circunstancias particulares de cada aspecto o área operacional que se audite.

Por lo tanto, es necesario establecer que una Auditoria Operacional verdaderamente efectiva, depende del Auditor y no del Programa; cada Auditor debe desarrollar su propio programa a fin de llevar los requerimientos propios de la función por él auditada.

Supervisión del Trabajo de Auditoría

Un aspecto de gran importancia para la obtención de resultados en una auditoria, es la Supervisión del trabajo que realiza el equipo encargado de ejecutarla. Esto implica que, el supervisor es responsable del cumplimiento de los objetivos de la revisión.

La supervisión es la coordinación de los recursos durante la

realización de una Auditoría, a fin de vigilar, revisar y verificar el logro de los objetivos.

Las normas de Auditoría generalmente aceptadas, establecen a este respecto, que todo trabajo que ejecute el personal durante el proceso de la Auditoría hasta la rendición del informe y su seguimiento, debe ser cuidadosamente supervisado.

De lo anterior se desprende que la supervisión se da tanto en la planeación y ejecución, como en el informe y seguimiento de la Auditoría, sin embargo es en la ejecución donde más se le identifica y desarrolla.

Los campos de la supervisión abarcan la verificación de:

- a) La debida planeación de los trabajos.
- b) La ejecución del trabajo conforme al programa de Auditoría y las modificaciones autorizadas al mismo, aplicando los procedimientos y técnicas con los alcances previstos.
- c) El necesario respaldo de las observaciones y conclusiones.
- d) El adecuado cumplimiento de los objetivos de la Auditoría.
- e) Los requisitos de calidad de los informes de Auditoría en cuanto a precisión, claridad y objetividad, y que se formulen en términos constructivos, convincentes e inteligibles.
- f) El cumplimiento de las normas de Auditoría generalmente

aceptadas y de los procedimientos de auditoría de aplicación general.

Cuando por cualquier circunstancia el auditor tenga que apartarse de ellos, deberá dejar constancia, en los papeles de trabajo y en sus informes, de las razones de tal desviación.

El grado de supervisión que se ejerza sobre el personal de Auditoría, dependerá tanto de los conocimientos y capacidad profesional de los ayudantes o personal subalterno, como del grado de dificultad que tenga la Auditoría y de la probabilidad de errores o irregularidades, en las actividades auditadas, cuidando siempre de no coartar la libertad y flexibilidad necesarias para que el personal subordinado pueda lograr su propio desarrollo.

La supervisión se debe realizar en todos los trabajos y a todos los niveles, y quedar a cargo de las personas de mayor experiencia, conocimiento técnico y capacidad profesional en cada nivel, las cuales deberán dejar evidencia de la supervisión en los papeles de trabajo.

4.7 Técnicas

La Comisión de Procedimientos de Auditoría, señala que "El conjunto de Técnicas de Investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos o circunstancias se denomina procedimiento".

Técnicas utilizadas

Para la Auditoría Operacional al igual que en la Auditoría de Estados Financieros, existen técnicas especializadas; que sin embargo, no por existir éstas, dejan de ocuparse las establecidas por la Comisión de Procedimientos de Auditoría; se considera que es más conveniente para el mejor desarrollo de la Auditoría Operacional se haga una combinación de las técnicas que el grupo de Auditores considere necesario utilizar. Entre las técnicas utilizadas en la Auditoría Operacional se encuentran las siguientes:

- a) Estudio General
- b) Investigación
- c) Observación
- d) Recopilación de Hechos
- e) Registro de Hechos

- f) Diagramas de Flujo de las Operaciones
- g) Cuestionarios Administrativos y/o de Control Operacional.
- h) Análisis de los Estados Financieros

Estudio general

Como en la Auditoría de Estados Financieros, el estudio general será la técnica inicial, la cual consiste en la apreciación del Auditor sobre la fisonomía o características de la empresa, apreciar en forma general si una oficina está cumpliendo con sus funciones, así como si la misma proporciona oportunamente los datos e informes que deben emanar de ella, en caso de que no sea así, el Auditor hará las recomendaciones necesarias para que la oficina cumpla con su cometido, para lo cual se precisaran los trabajos a desarrollar en orden de prioridad.

Con los datos que se obtengan del estudio general, se podrá situar debidamente el problema, así como precisar los factores del mismo. Una de las formas de obtener mejores resultados de esta técnica es entrevistando a los encargados de los niveles de supervisión más altos, con esta técnica se tratará de precisar:

1. Los problemas que requieren atención especial desde el punto

de vista de control.

2. Circunstancias especiales que originen el gasto inútil (desperdicio).
3. Las circunstancias que dificulten el control del cumplimiento de las políticas, etc., igual que en la Auditoría de Estados Financieros, se requiere fundamentalmente el juicio del profesional experimentado. El estudio general puede realizarse mediante el examen de las gráficas de flujo, lectura de informes, cuestionarios de control interno y descripción de las funciones en forma narrativa o la combinación de ellos.

Investigación

El recurso para obtener datos mediante preguntas y conversaciones con los funcionarios y empleados de la empresa es de gran utilidad, en el caso de la Auditoría Operacional mediante esta técnica se conocerá el grado de adhesión a las políticas de la administración, pudiéndose determinar si se ha cumplido o no con las normas de ejecución.

La investigación se puede hacer por medio de encuestas, estas consisten en obtener datos por medio de información dada por terceros y mediante cuestionarios formulados para el caso, en efecto, en

primer lugar se debe determinar que es lo que se va a investigar, y después se elaborará el cuestionario, para lo cual, es conveniente precisar el tipo de preguntas que se van a hacer, las que en todo caso, deben ser claras y comprensibles así como de fácil contestación. Es conveniente explicar al interrogado y así despertarle un interés hacia el mismo.

Observaciones

La técnica de observación es de gran valor en el caso de la evaluación del control Interno; así como en el estudio general, conviene que personal de amplia experiencia y con criterio suficiente realice continuamente la observación, para que tome nota de todos los datos que le sirvan para formarse un juicio correcto sobre la bondad del sistema en uso. Deberá poner especial atención en la forma de como trabajan los empleados, y la manera de como realizan las operaciones, etc.

Las observaciones pueden ser de hechos o de registros, en la observación de hechos es conveniente determinar previamente lo que interesa observar, tomando nota de los aspectos más sobresalientes, la observación de registros se realiza por medio de los controles escritos que se llevan al efecto.

Recopilación de hechos

Una de las formas de reunir hechos, es la entrevista por la cual se requiere tener la cualidad o habilidad de convencer a los entrevistados sobre la bondad del sistema en uso, procurando que éstos se sientan parte activa en el trabajo.

La entrevista requiere una preparación adecuada con el fin de evitar pérdidas de tiempo y trabajo, se debe acudir a las personas indicadas con previa notificación para que se encuentren preparadas con los elementos adecuados.

La información obtenida con los entrevistados, deberá confirmar y comprobar mediante la lectura de las notas que proporcionaron los interesados, requiriéndose además que éstos den su conformidad poniendo sus iniciales o firma.

Registros de hechos

Los registros deben ser claros con el objeto de que sean entendidos por otros analizadores, para este trabajo se deben hacer cuadros, gráficas, etc.

Al retratar paso a paso un sistema mediante la gráfica correspondiente, el Auditor determinará las áreas de mayor posibilidad de mejoría. Una vez conocido el sistema y sus probabilidades de mejoría, se formula el proyecto del nuevo procedimiento.

Por medio de gráficas se presenta el procedimiento actual y el proyecto del nuevo procedimiento a través de la gráfica de presentación, se hará del conocimiento de la administración, del sistema propuesto, así como las mejoras cuyo principal objetivo es la simplificación y reducción del trabajo y un mejor control sobre las operaciones.

Diagramas de flujo de las operaciones

Son aquellos que se presentan por medio de gráficas la secuencia operativa de los procedimientos, es necesario seguir ciertas reglas al hacer los flujos de operaciones:

1. Es conveniente que la forma en que se detalle el flujo se haga indicando los departamentos o el personal que interviene en el mismo, éstos últimos deben ir separados por columnas verticales y mostrar la división de funciones que existen en

la empresa, lo cual ayuda a evaluarla y conocer el flujo de las operaciones anteriores.

2. Es recomendable el uso de símbolos claros que muestran específicamente el trámite que ha seguido una operación, con el propósito de evitar que las gráficas contengan explicaciones que ocuparían demasiado espacio al detallarlas.
3. Es necesario que los símbolos utilizados en los documentos contengan sus iniciales por ejemplo:

F = Factura

P = Pedido,

etc.

Es igualmente necesario que al calce de la gráfica se detalle la clave utilizada para cada documento y en la parte superior del mismo, señalar con una letra cuando es original y con número las copias.

4. La gráfica debe mostrar un orden lógico, señalando claramente la continuidad de cada trámite, y en especial cuando el documento o la información salga de los departamentos de la empresa.

5. No debe tratar de cubrir una operación demasiado amplia en una sola gráfica o diagrama.
6. Cualquier gráfica que se haga debe ser autosuficiente y debe contener el flujo de la operación completa.

Ventajas:

- Se obtiene información más fácil de estudiar
- Se obtiene suficiente evidencia de las operaciones
- Sirve de base para la supervisión
- Se logran conclusiones y comentarios sobre las operaciones
- Se evita la automatización del personal encargado de la Auditoría.
- Permite hacer comparaciones entre los procedimientos actuales y los que se proponen.

Las desventajas que se encuentran al utilizar este tipo de diagramas, es que si el Auditor no cuenta con cierta habilidad y conocimiento para formular gráficas, se emplearía más tiempo del debido en su formulación, y las gráficas pueden resultar confusas, para estos efectos, se pueden complementar estas gráficas con descripciones escritas correlativas.

Cuestionarios administrativos y/o de control operacional

Son listas de preguntas que pretenden cubrir los puntos principales que es necesario estudiar y pueden ser de dos tipos:

1. Cuestionarios de control interno

Trata sobre los antecedentes y generalidades del control interno ejercido en la empresa a través de sus elementos.

En la Auditoría de Operaciones, es usual utilizar este tipo de cuestionarios en la primera etapa del desarrollo de la misma, o sea en la de la recopilación de la información en su primer punto, que se refiere a las entrevistas; éste es el motivo por el que se les conoce también con el nombre de Auditoría de Control Interno.

2. Cuestionario sobre Campos de Operación

Contiene conocimientos específicos de las operaciones que se elaboran en los distintos renglones que componen los Estados Financieros.

Al utilizar este cuestionario deberá tomarse en cuenta que el Auditor al revisar la información proporcionada en la entrevista,

hará sus observaciones, análisis, diagramas, y en general irá ocupando las técnicas necesarias para formular el procedimiento apropiado para conocer en detalle el funcionamiento de las operaciones.

Análisis de los estados financieros

El objeto del análisis de los estados financieros, es la obtención de suficientes elementos de juicio para apoyar las opiniones que se hayan formado con respecto a los detalles de la situación financiera y de la productividad de la empresa.

No es conveniente que los administradores se conformen con conocer únicamente los resultados que aparentemente parezcan satisfactorios, sino que es necesario que la empresa cuente con medios de medición que le sirvan para determinar el progreso, estancamiento o retroceso de las operaciones, sirve para que el curso de su trabajo vaya conociendo si la empresa está obteniendo éxito o no y cómo lo está logrando. Se conocen dos técnicas para la investigación de operaciones por medio del análisis, las cuales son:

1. Análisis de las cifras (descomponer un todo en sus partes)

2. Comparación de las mismas

Este segundo punto es muy utilizado por el Auditor de Operaciones, ya que su experiencia adquirida en la revisión de empresas, departamentos o secciones similares a las que examina, le dan a conocer por medio de la comparación si la empresa sigue un camino adecuado.

Los propósitos que se pretenden al utilizar esta técnica de la interpretación de los Estados Financieros son:

- a) Conocer el progreso, estancamiento o retroceso de las operaciones.
- b) Lograr elementos para la toma de decisiones
- c) Determinar las tendencias de los departamentos o secciones problema
- d) Conocer los problemas más comunes de la empresa.

Es necesario hacer hincapié en que las técnicas antes mencionadas no son las únicas que se pueden emplear, ya que como se señaló, debe ser el tamaño y circunstancias de la empresa, así como el tipo de especialistas que intervengan y que lógicamente utilizarán las técnicas especializadas que más convengan en su campo.



INDUSTRIAS FRANCIASSA

CAPITULO 5

Caso práctico

OPERACION GENERAL

Administración de Recursos
Humanos

OPERACIONES ESPECIFICAS

Reclutamiento, Selección y
Contratación

Administración de Personal
Administración de Sueldos y
Salarios

OBJETIVO GENERAL

Que la administración propicie
el uso óptimo de los Recursos
Humanos para el eficiente y
eficaz logro de metas y
objetivos de la organización.

OBJETIVO ESPECIFICO

Examinar críticamente, las



INDUSTRIAS FRANCIASSA

actividades y subactividades de Recursos Humanos, con la finalidad de definir problemas que estuviesen obstaculizando la eficiencia en su manejo.

Motivo del por qué fue seleccionada el área de Recursos Humanos

PRINCIPALES ASPECTOS

1. Principales recursos manejados.- Personal y efecto
2. Recursos expuestos a mayores riesgos. Financieros
3. Areas no cubiertas con anterioridad. No auditadas anteriormente
4. Recurrencias de anomalías y debilidades en los Sistemas de Control



INDUSTRIAS FRANCIASSA

5. Problemas importantes no
resueltos

6. Salvedades y Recomendaciones
de Auditores Externos



INDUSTRIAS FRANCA, S.A.

Programación de auditoría

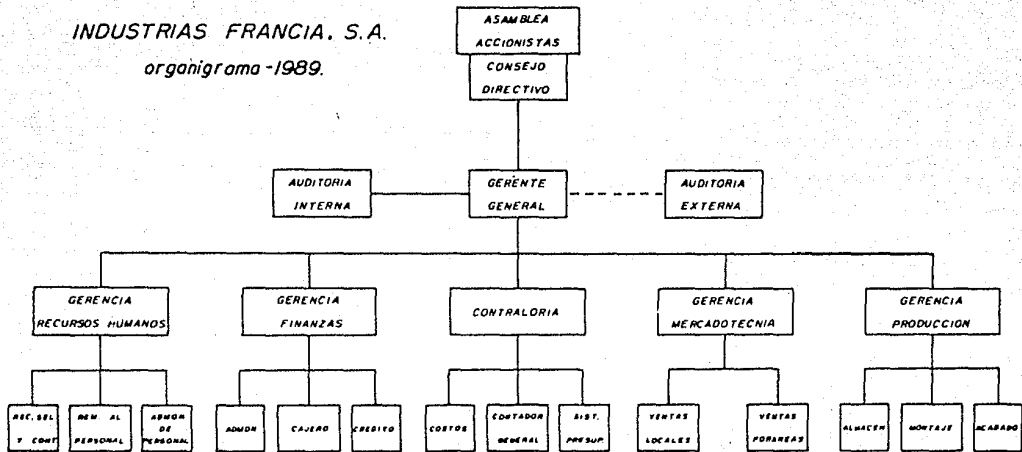
No. DE PROYECTO: 01	DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS	OFICINA: RECURSOS HUMANOS	EQUIPO DE TRAB. DEL P.R.										
Nombre del proyecto:	Fecha de inicio: 01/ENERO/1989	Fecha de terminación: 10/AGOSTO/1989	Nombre del aud. clave										
PROGRAMA ANUAL DE CONTROL DE CALIDAD	LIC. ALEJANDRO ROSARIO QUELLAR	LIC. ERNESTA ESCOBAR RAMON	1 ROBERTO DIAZ A. 130										
No. de días de ejecución:	Firma y nom. del contratador int.	Firma y nom. del jefe de depto	2 LUIS LUNA J. 152										
FASES Y ACTIVIDADES	E N E R O - 1989												
No. N O M B R E	SEÑ	1 2 3 4 5 6 9 10 11 12 13 16 17 18 19 20 23 24 25 26 27 30 31											
1 REQUERIMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION	1	[REDACTED]											
2 DISEÑO Y PLAN DE PRUEBA	2	[REDACTED]											
TOTAL DE TRABAJABLES CAL.	3	PLANIADO	[REDACTED]	AVANCE A LA FECHA	[REDACTED]	PERIODO DE SUSP.	[REDACTED]						
OBSERVACIONES:													

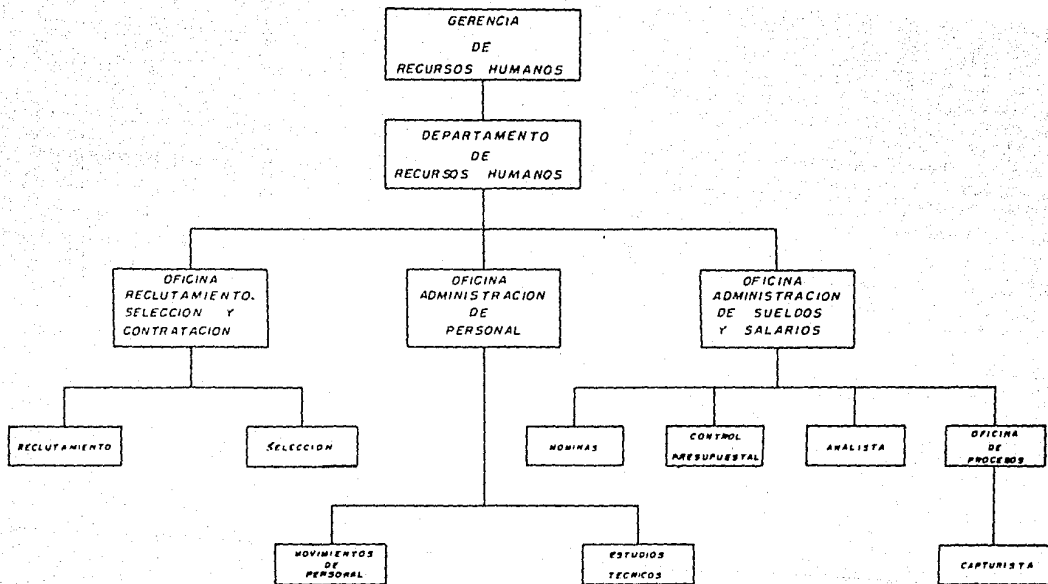
01 - 01

02 - 02

03 - 03

INDUSTRIAS FRANCIA, S.A.
organigrama -1989.





**PROGRAMA ANUAL DE AUDITORIA DETALLADO**

Organización o Entidad

INDUSTRIAS FRANCIA, S.A.

Página No. 1

Fecha

01/01/00

01/01/00

No. Orden	Código del Subprograma	DESCRIPCIÓN DE LA REVISIÓN	OBJETIVOS ESTABLECIDOS			TOTAL			
			SEMANAS	DIAS	HORAS				
1		Reclutamiento, Selección y Contratación. 1.- Revisar en detalle el flujo de la operación a través de los diferentes departamentos o sistemas que intervienen comprobando: a) Adecuada manera y archivo de la documentación empleada en la función. b) Niveles de autorización y flujo. 2.- Revisar que la contratación se efectúe respetando el número de vacantes disponibles. 3.- Revisar que para la contratación se cumpla con el sistema de autorizaciones establecido. 4.- Comprobar que la selección se realice de acuerdo con bases técnicas y conforme a los perfiles de los puestos a cubrir. 5.- Revisar que se integren expedientes individuales con la documentación necesaria y suficiente para la incorporación del personal y que los avisos correspondientes se efectúen oportunamente. 6.- Revisar que la contratación de personal sindicalizado se ajuste a los contratos colectivos vigentes. 7.- Revisar que en la contratación del personal eventual, se cumpla con las disposiciones de observancia general y los procedimientos internos reglamentarios establecidos.				01	02	03	039
LIC. ALEJANDRO GONZÁLEZ GONZÁLEZ			TOTAL ANUAL DE SEMANAS						
NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR DEL GRUPO INTERNO DE CONTROL									



PROGRAMA ANUAL DE AUDITORIA DETALLADO

Documentos a Estimar

INDUSTRIAS FRANCIA, S.A.

2
PAGOS 2 de 6

FORMA
NO. 1001-1010
01 0 1 0

NO. DE AUDITORIA	NOMBRE DEL EMPRESARIO	DESCRIPCIÓN DE LA AUDITORIA	OBJETIVOS ESTABLECIDOS			NO. DE SEÑALES		PUNTO DE REVISIÓN	TOTAL PUNTO DE REVISIÓN
			1. DE LOS OBJETIVOS	2. DE LOS RECURSOS	3. DE LOS PROCEDIMIENTOS	1. DE LOS RECURSOS	2. DE LOS PROCEDIMIENTOS		
7		<p>Administración de Personal.</p> <ol style="list-style-type: none"> Verificar la autorización, vigencia y racionalidad de la estructura orgánica del área, y la existencia de objetivos claros para el desarrollo eficiente de la función. Revisar que los manuales de organización, políticas y procedimientos se mantengan actualizados, sean del conocimiento del personal y se cumplan. Verificar que el Área de Sistemas de Organización y Métodos incluya dentro de sus programas de Actividades el análisis sistemático de cargas de trabajo, para determinar la insuficiencia o exceso de recursos humanos, comprobando, en su caso, el cumplimiento oportuno de los programas de ajuste o readaptación del personal. Revisar que exista una adecuada planeación de los requerimientos de personal, acorde a los programas aprobados, como: <ul style="list-style-type: none"> -Tipo de actividad o puestos requeridos. -Número de plazas a cubrir. -Oportunidad de la contratación. -Fuentes de reclutamiento. Verificar que se cuente con procedimientos adecuados que permitan diagnosticar oportunamente los requerimientos en materia de capacitación y desarrollo. Verificar que los procedimientos establecidos garanticen la captación oportuna y correcta de las notificaciones en la situación del personal (faltas, cesantías y bajas) de 	-Que la organización de la función propicie el óptimo aprovechamiento de los recursos para el adecuado cumplimiento de metas y objetivos.	04	07	01	012		
<p align="center">LIC. ALEJANDRO DOMÍNGUEZ GARCÍA</p> <p align="center">NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR DEL DEPARTAMENTO INTERNO DE CONTROL</p>			<p align="center">TOTAL ANUAL DE REBASAR</p>						

**PROGRAMA ANUAL DE AUDITORIA DETALLADO**

Dependencia y Estado

INDUSTRIA TRAMITE, S.A.

Hoja 1 de 1

Fecha

Código

Página

No. Programa Cód. 01 000-000	Número del Programa	DESCRIPCIÓN DE LA REVISIÓN	OBJETIVOS ESTABLECIDOS	No. de Págs. de Cuentas Revisadas	No. de Págs. de Cuentas Revisadas	Total Cuentas Revisadas
		<p>adquisición y remuneraciones, que permitan el adecuado manejo de registros de personal.</p> <p>7.- Revisar la existencia de controles suficientes respecto a asistencia, cumplimiento de horarios, pagos de tiempo extra, rotación de personal, etc. en caso de devoluciones significativas, determinar su efecto económico, la repercusión en el cumplimiento de metas, objetivos y el origen de las situaciones, para adoptar las medidas correctivas procedentes.</p> <p>8.- Comprobar la existencia de procedimientos adecuados para evaluar el desempeño y productividad del personal.</p> <p>9.- Comprobar que existan y se observen diligencias las políticas para la aplicación de sanciones por incumplimiento de las disposiciones por parte del personal, verificando que se haya existencia de su aplicación.</p> <p>10.- Revisar la existencia de programas de capacitación y desarrollo del personal, que conduzcan al mejor desempeño de las funciones asignadas.</p> <p>11.- Verificar que existan y se cumplan los programas de seguridad e higiene tendientes a prevenir accidentes y mantener adecuadas condiciones de trabajo.</p> <p>12.- Revisarse de la estructura comunicativa a las áreas respectivas sobre las bajas de personal, para su eliminación en la lista y recuperación de ausentes.</p>				
FIC. ASESORÍA CONTABLE CONSULTAS			TOTAL ANUAL DE REVISAS			
NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR DEL CENTRO INTERNO DE CONTROL						



PROGRAMA ANUAL DE AUDITORIA DETALLADO

Dependencia o Entidad

INDUSTRIAS FRANCIA, S.A.

FECHA DE ELABORACION

FECHA DE EJECUCION

01/01/80

No. PROGRAMAS LÍNEA DE PROGRAMAS	DESCRIPCION DE LA REVISION	OBJETIVOS ESTABLECIDOS	NO. DE UNIDADES DE TRABAJO		TOTAL UNIDADES DE TRABAJO	TOTAL HORAS DE TRABAJO
			PLANIFICADAS	REALES		
3	<p>Remuneraciones al personal.</p> <p>1.- Revisar en detalle el flujo de la operación a través de los diferentes departamentos o secciones que intervienen, comprobando:</p> <p>a) Adecuado manejo y archivos de la documentación,</p> <p>b) Niveles de autorización adecuados.</p> <p>c) Inexistencia de duplicidades, u emisiones de controles o información durante el proceso.</p> <p>2.- Con base en la revisión anterior, evaluar la suficiencia del control interno, haciendo las recomendaciones necesarias para su fortalecimiento.</p> <p>3.- Comprobar que la información proporcionada por el sistema automatizado sea completa y oportuna, así como que su distribución y utilización se restrinja a las áreas autorizadas.</p> <p>4.- Determinar si el control de entrada facilita la comprobación de todos los datos manejados por el sistema, y que la mesa de control los valide asegurando su correcto procesamiento a través de lentes, cifras control, dígito verificador, etc.</p> <p>5.- Investigar si los movimientos de nómina cuentan con las autorizaciones correspondientes.</p> <p>6.- Comprobar que existan archivos de nóminas debidamente custodiados, para posibles contingencias.</p>	<p>Que el Sistema de Control asegure la eficiencia y eficacia en el desarrollo de la función.</p>	08	10	03	009
<p>1 Sr. ALEJANDRO GONZALEZ GUILAR,</p> <p>NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR DEL DEPARTAMENTO INTERNO DE CONTROL</p>			<p>TOTAL ANUAL DE SEÑALAS</p>			



PROGRAMA ANUAL DE AUDITORIA DETALLADO

Dependencia o Entidad

INDUSTRIAS EVANGELIA, S.A.

Hoja: 5 de 6
Fecha: _____
Pág. No. _____

No. Orden	Clave del Programa	DESCRIPCION DE LA REVISION	OBJETIVOS ESTABLECIDOS	No. de Ejecución de las Revisiones	[Incl. o Excl.]	TOTAL EJECUCION PROGRAMAS
		7.- Verificarse de que todos los datos corregidos se realimenten al sistema. 8.- Determinar si en las modificaciones a los controles del sistema, existe una participación conjunta de Informática, Gerencia de Recursos Humanos y Controlaría Interna. 9.- Verificar que la consulta y transferencia de materiales, se permita exclusivamente al personal autorizado. 10.- Verificar que para el pago de remuneraciones al personal, se observen las políticas internas emitidas por la empresa. 11.- Revisar que se calculen y cobren oportunamente los pagos que correspondan a los beneficiarios de las retenciones efectuadas por impuestos, aportaciones y cuotas. 12.- Verificar que la comprobación de las erogaciones por conceptos de nóminas o listas de paga se acompañen en su caso por los recibos, pólizas y demás documentos que demuestren la entrega de las percepciones y sus retenciones. 13.- Verificar que las erogaciones adicionales por horas extraordinarias, se ajusten a las disposiciones establecidas por la empresa. 14.- Confirmar la existencia de firmas y asegurarse de que sean verificadas oportunamente por los responsables de la función. 15.- Comprobar que el manejo y custodia de cheques y efectivo				
16. ALEJANDRO GONZALEZ CHELLAS			TOTAL ANUAL DE SEMANAS			
NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR DEL GRUPO INTERNO DE CONTROL						

**PROGRAMA ANUAL DE AUDITORIA DETALLADO**

Dependencia o Entidad

INDUSTRIAS PANCA, S.A.

Meses de E.

Fecha

13 de Julio de 1967

C.I.F. 9

No. Program. Linea de Actividad	Escala del Programa	DESCRIPCION DE LA REVISION	CRATIVOS ESTABLECIDOS	No. de Ejemplares		Monto de la Revisión	Total de Horas de Trabajo
				de Ejemplares	de Monto		
		Sean adecuados y ofrezcan seguridad.					
		16.- Verificar selectivamente, y en su oportunidad, que el pago de remuneraciones se realice contra identificación personal.					
		17.- Comprobar, en su caso, que se efectúen conciliaciones periódicas entre las nóminas y las cuentas bancarias así como con identidad.					
		18.- Cercionarse de que, para su correcta aplicación, las nóminas contengan los datos identificatorios del área a la que corresponde el pago.					
LIC. ALEJANDRO GONZALEZ CUELLAR			TOTAL ANUAL DE SEMANAS				
NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR DEL ORGANISMO INTERNO DE CONTROL							



INDUSTRIAS FRANCIASA

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

OBJETIVO: El presente cuestionario tiene la finalidad de recabar información en las Oficinas de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, Remuneraciones al Personal y Administración de Personal.

INSTRUCCIONES: Favor de contestar con la mayor veracidad posible.

ENCABEZADO:

Nombre: LIC. GUMERSINDO CANTU HINOJOSA

Domicilio: AV. RAUL RANGEL PRIAS No. 4700, MONTERREY, N.L.

Edad: 38 AÑOS Sexo: MASCULINO

Nacionalidad: MEXICANO

Estado Civil: CASADO

Nombre del Puesto: COORDINADOR DE SELECCION Y CONTRATACION

Tiempo en el Puesto: 3 AÑOS

Nombre de su jefe inmediato: LIC. ESTELA HERNANDEZ BERNAL

ESCOLARIDAD:

Mencione su grado máximo de estudios: LICENCIATURA

PREGUNTA		RESPUESTA			
No.	RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION.	SI	NO	N/A	COMENTARIOS.
1	¿Cuáles son las fuentes que emplean para llevar a cabo el reclutamiento?				*
2	¿Con qué documento se inicia el proceso de reclutamiento?				*
3	¿Al hacer la requisición de personal el área solicitante, Recursos Humanos verifica la existencia de la plaza vacante en la estructura orgánica autorizada?	*			



INDUSTRIAS FRÍAS

No.	ADMINISTRACION DE PERSONAL	SI	NO	N/A	COMENTARIOS.
8	¿Cumplen las áreas con lo que establecen las disposiciones legales relativas al tiempo extra y vacaciones?	*			
9	¿Existe nómina especial para el pago del tiempo extra o este se incluye en la nómina normal?				•
10	¿Cuáles son los controles establecidos para asegurar que proceda el pago del tiempo extra?				•
11	¿Qué incapacidades médicas son reconocidas en la empresa?				•
12	¿Las incapacidades médicas se apegan a la normatividad correspondiente o los criterios utilizados son distintos de las disposiciones aplicables?				•
13	¿Cuando existe la necesidad de dar de baja a un trabajador; cuál es el procedimiento empleado?				•
14	¿Existe la oportuna comunicación de parte del área de adscripción del trabajador con el objeto de que se excluya de la nómina?	*			

OBSERVACIONES:

FECHA: _____

FIRMA DEL ENTREVISTADO: _____

NOMBRE DEL AUDITOR: _____



INDUSTRIAS FRÍAS

No.	ADMINISTRACION DE PERSONAL	SI	NO	N/A	COMENTARIOS.
	a) Atención médica, quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria en los casos de enfermedades no profesionales, maternidad y en su caso, indemnización por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales;	*			
	b) Jubilación y pensión por invalidez, vejez o muerte;	*			
	c) Asistencia médica y medicamentos para los familiares del trabajador en los terminos de la Ley del I.M.S.S.	*			
	d) Centros vacacionales, de recuperación, guarderías infantiles y de tiendas económicas;		*		
	e) Medios para que los trabajadores adquirieran en arrendamiento o la adquisición de habitaciones baratas y;		*		
	f) Vestuario y equipo especial cuando sus labores lo justifiquen como son: uniformes, ayuda para adquirir anteojos, pasajes, comida, etc.		*		
3	¿Para tener derecho a disfrutar las prestaciones, que requisitos se toman en cuenta?				*
4	¿Cuál es el área administrativa facultada para autorizar el goce de las prestaciones?				*
5	¿Cuántos y cuáles son los tipos de honorarios establecidos en la empresa?				*
6	¿Hay horarios especiales?		*		
7	¿Cuáles son las disposiciones que se aplican para otorgar horarios especiales?			*	



INDUSTRIAS FRÍAS

No.	REMUNERACIONES AL PERSONAL	RESPUESTA			COMENTARIOS.
		SI	NO	N/A	
12	¿Cuál es el tiempo que permanecen los sueldos no reclamados en la Caja General a disposición del beneficiario y cuál es la mecánica para su depósito al Banco?				*
13	¿Qué otro tipo de remuneraciones existe por el concepto de servicios personales independientemente del sueldo quincenal y el tiempo extraordinario?				*

OBSERVACIONES:

FECHA: _____

FIRMA DEL ENTREVISTADO: _____

NOMBRE DEL AUDITOR: _____

No.	PREGUNTA	RESPUESTA			COMENTARIOS.
		SI	NO	N/A	
1	¿Cuál es la disposición legal en que se apoya el otorgamiento de las prestaciones sociales y económicas a las que tiene derecho el trabajador?				*
2	¿Cuál es el carácter de las prestaciones?: -Específico -General -Eventual -En que consiste cada una de las prestaciones siguientes y si son proporcionadas por la empresa:				*



INDUSTRIAS FRANCIASSA

PREGUNTA		RESPUESTA			
No.	REMUNERACIONES AL PERSONAL	SI	NO	N/A	COMENTARIOS.
1	¿Cuáles son los documentos oficiales que se emplean para hacer los movimientos de personal?				*
2	¿Qué tipo de informe se produce como comunicación de creación de nuevas plazas, modificación, baja, cambio, etc.; en la plantilla autorizada y a quien se le envía?				*
3	¿Cuál es el área responsable de elaborar la nómina?				*
4	¿Cuál es el procedimiento para su formulación?				*
5	¿Cuántos tipos de nóminas se elaboran?				*
6	¿Cuál es el mecanismo utilizado conjuntamente con el área financiera para que esta área obtenga oportunamente los recursos económicos necesarios?				*
7	¿El pago de las nóminas existentes, cómo se realiza?				*
8	¿El personal designado para realizar el pago de la nómina es permanente?	*			
9	¿Previo el pago de nómina se verifica que el importe anotado en el recibo sea el correcto?	*			
10	¿Si es incorrecto, qué procedimiento se emplea para subsanar esta anomalía?				*
11	¿Cuál es el procedimiento que emplean para atender las solicitudes de sueldos no cobrados en su oportunidad?				*



INDUSTRIAS FRÍAS

No	CONTRATACION				COMENTARIOS.
		SI	NO	N/A	
	noz, controla los expedientes individuales de los trabajadores de la Empresa, y que documentación deben <u>con</u> tener estos?				.
6	¿Cuáles son los tipos de contratación que se emplean?				.
7	¿En que casos se contrata al personal de honorarios y cuáles son las áreas que utilizan con mayor frecuencia este tipo de personal?				.
8	¿Existen normas mínimas de inducción que el nuevo trabajador deba conocer para su adaptación al medio laboral?		.		.
9	¿Que procedimientos emplea Recursos Humanos para comunicar al área a donde se asignara al nuevo trabajador para que esta tenga conocimiento de la contratación?				.
10	¿El Departamento de Análisis y Evaluación de Puestos es un medio importante para la función que realiza Recursos Humanos, podría comentarnos su funcionamiento e integración?				.
11	¿Algún comentario adicional relativo a estas gestiones que desee añadir, que no haya sido contemplado en las preguntas anteriormente formuladas?		.		.

OBSERVACIONES:

FECHA: _____

FIRMA DEL ENTREVISTADO: _____

NOMBRE DEL AUDITOR: _____



INDUSTRIAS FRÍAS

No	SELECCION	SI	NO	N/A	COMENTARIOS.
3	¿Que procedimientos emplea el responsable de evaluar a los aspirantes, y que tipo de dictamen formula?				*
4	¿Dentro de la selección que realiza la sección de personal, que criterios se emplean para determinar la idoneidad del candidato?				*
5	¿Cuántos candidatos se seleccionan para obtener al aspirante idoneo para el puesto vacante?				*
6	¿En que consisten los parámetros de evaluación que aplica el área requisitoria de personal en caso de que esta participe en la evaluación?				*
7	¿En caso de ser apto el candidato se comunica al área interesada la conclusión a la que se llegó; y que procedimientos utilizan?				*

No	CONTRATACION	SI	NO	N/A	COMENTARIOS.
1	¿Que documentos internos utiliza Recursos Humanos para llevar a cabo la contratación?				*
2	¿Que autoridad esta facultada para autorizar contrataciones?				*
3	¿Al aprobar la contratación de un candidato que documentos se deben entregar?				*
4	¿Cuando se da el caso de un trabajador de nuevo ingreso que no entregue los documentos completos para cubrir un expediente, que criterio utilizan para corregir esta anomalía?				*
5	¿Que área específica de Recursos Humanos				



INDUSTRIAS FRÍAS

No.	RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION.	SI	NO	N/A	COMENTARIOS.
4	¿Qué tipos de control se tienen establecidos para registrar y manejar a los aspirantes?				*
5	¿Qué documentos son solicitados para reclutar aspirantes, y cuál es el procedimiento para verificarlos?				*
6	¿Qué cantidad mínima promedio de aspirantes recluta Recursos Humanos para cubrir los puestos vacantes?				*
7	¿El catálogo de puestos establecidos se emplea para comparar las aptitudes del aspirante con relación a las características del puesto vacante?	*			
8	¿Las plazas vacantes las cubren totalmente con la Bolsa de Trabajo o existe otra fuente? ¿Si existe otra fuente, que procedimientos utiliza tanto Recursos Humanos como el área interventora?				*
9	¿Con que frecuencia y en que departamentos se determina la rotación de personal?				*

No.	SELECCION	SI	NO	N/A	COMENTARIOS.
1	¿Dentro de la etapa de selección se contempla la aplicación de exámenes de conocimiento y prácticas? -En que casos de selección se aplica uno y otro. -En que consiste cada tipo de examen	*			*
2	¿La evaluación de cada examen es realizada por personal que cuenta con los elementos técnicos y capacidad apropiada?	*			



INDUSTRIAS FRANCIASSA

COMENTARIOS AL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Reclutamiento

1. Las principales fuentes de Recursos Humanos son:
 - Bolsa de trabajo en Instituciones de Enseñanza Superior.
 - Agencia de colocaciones
 - Colaboración mutua con otras empresas con su área de Recursos Humanos.
 - Recomendados por el personal de la empresa y
 - En algunas ocasiones por anuncios de periódicos.

2. El llenado de una solicitud.

4. A cada aspirante se le abre un expediente personal.

5. Acta de nacimiento, comprobación de estudios, cartas (3) de recomendaciones de empleos anteriores, cartilla del S. M. N., dos fotografías tamaño infantil y certificado médico.

6. Aproximadamente diez candidatos.

8. Dependiendo del tipo de vacante, se selecciona la fuente de



INDUSTRIAS FRANCHISA

Recursos Humanos.

9. Aproximadamente un 10% de rotación de personal y el que tiene el mayor porcentaje es el área de producción.

Selección

1. Se practican exámenes al personal administrativo y de práctica a los empleados operativos de la planta, en el primero se le practican exámenes sobre los requerimientos del puesto y así como practicas manuales al empleado operativo, para así poder determinar hasta qué punto necesitan capacitación.
3. Por medio de una escala del 1 al 10 y la persona que es aceptada debe cubrir entre el 7 al 10.
4. Por los resultados y exámenes practicados y complementando esto con entrevistas personales.
5. Esto es dependiendo de los resultados obtenidos y claro en el número de candidatos.
6. Se usan parámetros del 1 al 10.



INDUSTRIAS FRÍAS S.A.

7. Se envía un oficio de aceptación a la gerencia de Recursos Humanos, para que esta a su vez se lo comunique al área solicitante.

Contratación

1. El llenado de formatos de registro en el I. M. S. S., del R. F. C., se le asigna un numero en la nómina, se proporciona una credencial personal, todo esto acompañado de la documentación solicitada en la reclutación.
2. El gerente de Recursos Humanos, el Lic. Mayoral
- 3.- La antes señalada en el punto cinco de Reclutamiento.
- 4.- Se le concede un plazo no mayor de cinco días para que proporcione su documentación faltante.
- 5.- El área de Administración de Personal, y debe contener todos los documentos requeridos durante el reclutamiento.
- 6.- Se proporcionan contratos por 28 días.



INDUSTRIAS FRANCIOSA

7.- Se contrata personal por honorarios exclusivamente para algunas asesorías técnicas y auditorías externas, las áreas que reciben este servicio son:

- El área de producción y
- El Área administrativa.

9.- Se le comunica por medio de oficio.

10.- Básicamente consta de 2 partes:

- Un planteamiento de las labores que han de efectuarse, o sea una descripción del cargo, y
- Las destrezas y conocimientos que debe poseer quien ocupe el cargo, esto es, la especificación del cargo.

Remuneración del personal

1. Los formatos que se utilizan son los siguientes:

- de vacaciones
- retardos
- ausencias



INDUSTRIAS FRANCIASSA

- incapacidades
- omisión de checada

2.- Se elabora un informe de actividades mensual, y es enviado a la Gerencia de Recursos Humanos.

3.- Administración de sueldos y salarios es la encargada de elaborarla.

4.- Sistema de nóminas

1.- Con excepción de los directores y gerentes, el personal está sujeto al control de entradas y salidas mediante tarjetas y reloj checador.

2.- El personal checa su tarjeta bajo la vigilancia de un policía en la zona de acceso a la empresa.

3.- El día de corte quincenal, un empleado del Departamento de Nóminas recolecta las tarjetas y prepara un informe sobre ausentismos y retardos que se emplea para el cálculo de los descuentos respectivos; dicho informe lo autoriza el jefe de este departamento.

4.- Una vez calculados los descuentos por retardos e



INDUSTRIAS FRÍAS S.A.

inasistencias, el empleado a cargo de la elaboración de la nómina procede a formularla; las remuneraciones son fijas, por lo que la nómina actual es igual a la anterior exceptuando los descuentos y los aumentos de sueldo autorizados.

- 5.- El encargado de elaborar las nóminas efectúa todos los cálculos inherentes a: retenciones de I. S. P. T., cuotas al I. M. S. S. y determinación de percepciones netas.
- 6.- Una vez formuladas las nóminas, la autoriza el jefe del Departamento de Nóminas, ocasionalmente la nómina es revisada y aprobada por el Gerente de personal.
- 7.- A continuación, el original y una copia de las nóminas se envían al Departamento de Caja, una segunda copia se conserva en la Gerencia de Personal.
- 8.- El cajero expide cheque a nombre del Servicio Bancario Panamericano de Protección, S. A., por el importe neto de las nóminas.
- 9.- El cheque firmado por el cajero y los dos ejemplares de la nómina se envían para su autorización al Gerente de Contabilidad.



INDUSTRIAS FRÍAS

- 10.- El Gerente de Contabilidad verifica que el monto del cheque coincida con el neto de las nóminas; firma el cheque de acuerdo con la política de firmas mancomunadas en vigor.
 - 11.- El cajero entrega a Servicio Bancario Panamericano, S. A., por el importe neto de las nóminas.
 - 12.- El original de las nóminas se envía al Subgerente de contabilidad para la preparación de la póliza de egresos correspondiente.
 - 13.- El pago de sueldos a los empleados se realiza en su lugar de trabajo por representantes de Servicio Bancario Panamericano, S. A. el pago es en efectivo, se obtienen recibos firmados que al final de la jornada de pago se entregan al Jefe de Departamento de Nóminas para su custodia y archivo.
- 5.- Se elaboran 2 tipos de nóminas:
- Una de funcionarios y empleados y
 - Otra para trabajadores.
- 6.- Ya determinado el importe y movimientos de la nómina, se solicita por oficio a el área financiera proporcione el cheque,



INDUSTRIAS FRANCIASSA

esto se hace con 5 días de anticipación.

- 7.- Lo efectúa el cajero general a través de una ventanilla enrejada.
- 10.- Se detiene ese pago para así poder verificar en donde se encuentra el error y corregirlo de inmediato.
- 11.- Se llena una solicitud para el pago del sueldo o salario este debe ser autorizado por la Gerencia de Recursos Humanos.
- 12.- El tiempo que permanecen los sueldos en la caja general para su cobro es de 10 días hábiles, al término del tiempo establecido, se efectúa un arqueo de los sobres de sueldos no cobrados, después se procede a enviar con un oficio de autorización de la Gerencia de Recursos Humanos y Tesorería, esto acompañado de la ficha de depósito correspondiente.
- 13.- Ninguno.

Administración de personal

- 1.- Primero en la Ley Federal del Trabajo, en el título cuarto,



INDUSTRIAS FRANCIASSA

capítulo primero, en el Artículo 132, en sus fracciones I a la XI; también en el Contrato Colectivo de Trabajo de la empresa en su capítulo décimo, Artículo 104, fracciones de la I a la VI.

- 2.- Si son proporcionadas para todo el personal
- 3.- Ninguno
- 4.- El área de administración de Personal por medio de la oficina de prestaciones.
- 5.- Aquí se manejan 3 tipos de horarios:

7:00 A. M. - 15:00 P. M.
15:00 P. M. - 23:00 P. M.
23:00 P. M. - 7:00 A. M.
- 9.- Se incluye en la nómina normal.
- 10.- En base a la autorización del jefe inmediato y el reporte del supervisor correspondiente.
- 11.- Por enfermedad, maternidad y permanente.
- 12.- Si se apegan a las leyes y ordenamientos en la materia.



INDUSTRIAS FRÍAS S.A.

- 13.- Se elabora un finiquito por el tiempo trabajado, verificando que no tenga adeudos con la empresa, se le da de baja en el I. M. S. S., sindicato y nómina.



INDUSTRIAS FRANCIASSA

CONTRALORIA INTERNA

AUDITORIA PRACTICADA A LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

AL 10/MARZO/1989

1. Reclutamiento, selección y contratación

Procedimientos de operación

- 1.- Al efectuar la inspección de los Departamentos y Secciones del área, se determinó lo siguiente:
 - a) Al verificar el adecuado manejo del archivo y su respectiva documentación, se constató que se cuenta con un área debidamente restringida, en la cual no se permite el acceso al personal ajeno.
 - b) Así como se verificó que los requerimientos de personal cuentan con las autorizaciones de la Gerencia General, el área solicitante y la Gerencia de Recursos Humanos.
- 2.- Al analizar la aplicación del Manual de Organización y Procedimientos al personal correspondiente, se detectó que



INDUSTRIAS FRANCIASSA

toda vez los requerimientos de personal se efectúan vía telefónica, así se puede mencionar que se contrató un auxiliar de contabilidad sin existir vacante disponible, siendo que este empleado realiza funciones de carácter personal para el Contador General lo cual implica un egreso adicional

- 3 y 4.- Al verificar la selección del personal se determinó que se contrataron tres gerentes, sin contar con un definido perfil de puestos; mismos que a continuación se mencionan:

- 1) Lic. Der. Roberto Coyote Reyes.- Gerente de Finanzas.
- 2) Dr. Ped. Lorenzo Fernández Arias.- Gerente de Presupuestos.
- 3) Arq. René Capdeville Licastro.- Gerente de Producción.

Esto es; que no se apegaron a los perfiles de puestos establecidos por el Manual de Organización y Procedimientos editado por la empresa.

- 5.- Como resultado de las pruebas selectivas efectuadas a los expedientes individuales de personal tanto de funcionarios como de empleados, se constató que se encuentran incompletos; ya que no cuentan con la documentación requerida para su total integración, y son:



INDUSTRIAS FRANCIASSA

- Solicitudes de empleo
- Constancia de estudio o Cédula Profesional
- Curriculums Vitae
- Cartilla del S. M. N.

6.- Al revisar la contratación del personal de planta y eventual se verificó que cuentan con contratos individuales vigentes debidamente requisitados y cumpliendo con lo establecido en la Ley Federal del Trabajo en vigor, así como en el Contrato Colectivo de Trabajo vigente.

2. Administración de personal

- 1.- Al analizar la estructura, vigencia y autorización de la Gerencia de Recursos Humanos, se determinó que sí cuenta con una debida vigencia y esta autorizado, así como cuenta con objetivos debidamente definidos, para el mejor desarrollo de su función.
- 2.- En base al procedimiento No. 1 se aprecia que a pesar de que el Manual de Organización, Políticas y Procedimientos es del conocimiento del personal; no lo aplica.



INDUSTRIAS FRANCIASSA

- 3.- El Area de Organización y Métodos no incluye dentro de sus programas de actividades el análisis sistemático para determinar las cargas de trabajo y así determinar la insuficiencia o exceso de Recursos Humanos.
- 4.- El Area de Recursos Humanos, no cuenta con una adecuada planeación que permita pronosticar las necesidades (cantidad y calidad) de personal.
- 5.- A la fecha no se ha impartido curso alguno de capacitación.
- 6.- Al verificar los procedimientos del flujo de la información de altas; bajas y cambios de personal, se pudo constatar que no es proporcionada la información oportunamente a las áreas involucradas para su registro.
- 7.- Al verificar la existencia de controles de asistencia, se constató que el personal de Recursos Humanos no checa tarjeta de entrada-salida, y son los siguientes empleados.

L. A . E. Gerardo Aquino Lara.
Jefe del Depto. de Nóminas.



INDUSTRIAS FRANCIASSA

L. A. E. CARLOS MENDEZ SANCHEZ.

Jefe del Depto. de Capacitación y Desarrollo

Srita. Zoila Fierro Diaz.

Secretaria de jefe de Depto. de Nóminas.

- 8.- Al constatar la evaluación del personal se detectaron ciertas deficiencias en sus procedimientos, como son: la evaluación se efectúa en forma general, sin poderse constatar lo dicho por el evaluado.
- 9.- Al examinar la existencia de programas de incidencias del personal, se verificó la existencia de políticas internas adecuadas y son conocidas por el personal y se aplican.
- 10.- Al solicitar el Programa Anual de Capacitación para el personal, se nos informó por escrito que no existe programa Interno ni externo.
- 11.- Se verificó el Programa de Seguridad e Higiene; detectándose que no fue elaborado en su oportunidad; observándose algunas anomalías como son:
 - a) El aire acondicionado no funciona.
 - b) Salida de energía eléctrica al descubierto.
 - c) El espacio para trabajar es inadecuado.



INDUSTRIAS FRANCIASSA

- d) Los sanitarios carecen de limpieza.
- e) Los pasillos se encuentran en malas condiciones.

12.- En la comunicación entre las Areas respectivas en cuanto a bajas de personal, su eliminación en la nómina y recuperación de adeudos, existe un control por áreas para evitar cualquier problema que se presente.

3. Remuneraciones al personal

1.- Revisando el flujo de la operación a través de los departamentos involucrados, se pudo determinar lo siguiente:

- a) Se verificó que existe un adecuado manejo de archivos con su respectiva documentación.
- b) Se revisaron que los niveles de autorización; sean los adecuados.
- c) No existe duplicidad u omisión alguna en los controles así como de la información que está en proceso.



INDUSTRIAS FRANCIASSA

2. 3.- Así como el Área de Informática cumple debidamente con la oportuna distribución de la información respectiva a las áreas autorizadas.
- 4.- Se determinó que se cuenta con un control adecuado de entradas y facilita la comprobación de todos los datos manejados por el sistema automatizado, así como su respectiva validación.
- 5.- Se comprobó que los movimientos de nómina cuentan con las autorizaciones correspondientes.
- 6.- Se verificó que se cuenta con archivos de respaldo debidamente custodiados.
- 7.- Se observó que los datos corregidos se realimentan al Sistema en forma oportuna y veraz.
- 8.- Se ha participado en las modificaciones a los controles del sistema, existiendo una participación conjunta con las áreas involucradas.
- 9.- Se verificó que la consulta de información es proporcionada única y exclusivamente al personal autorizado.



INDUSTRIAS FRACICIAS SA

- 10.- Se apreció que existe en la caja general una circular emitida por la Gerencia de Recursos Humanos; en la cual se informa al personal, las instrucciones para el pago de sueldos y salarios.

- 11.- Al verificar el cálculo, retención y entero de las obligaciones por parte de la empresa se pudo determinar que la empresa no presentó en su oportunidad en pago del I. S. P. T. correspondiente al mes de diciembre de 1988, debido a que la Gerencia de Recursos Humanos no proporcionó oportunamente a contabilidad la información correspondiente.

- 12.- En la verificación de las erogaciones por conceptos de nóminas, se constató, que se cuenta con la documentación soporte suficiente y competente.

- 13.- Al analizar las remuneraciones por horas extraordinarias; se aseguró de que se estén apegando a las políticas de la empresa y demás disposiciones establecidas por la Ley Federal del Trabajo.

- 14.- Se verificó que las nóminas son revisadas por el personal responsable de las mismas.



INDUSTRIAS FRANCIASA

- 15.- Se cuenta con un sistema funcional y adecuado para custodia de cheque y manejo de efectivo.
- 16.- Se observó que durante el pago de la 2da. quincena de enero de 1989, el personal presentó su identificación para el respectivo pago de sueldos y salarios.
- 17.- En el análisis efectuado a las nóminas del mes de enero de 1989; se determinó que las conciliaciones se realizan cada 6 meses debiéndose efectuar por lo menos cada mes, como se acordó en la minuta No.2 de enero de 1989 por las áreas afectadas.
- 18.- Se verificó que efectivamente las nóminas contiene los datos de identificación para su pago por áreas de trabajo.



INDUSTRIAS FRANCIASA

CONTRALORIA INTERNA
REF: AGC/026/B9

México, D. F. 20 de marzo de 1989.

LIC. VENTURA DE LUNA AZCONA.
DIRECTOR GENERAL DE INDUSTRIAS FRANCIA, S.A.
P R E S E N T E .

De acuerdo al Programa Anual de Control y Auditoría y en cumplimiento al oficio de comisión Ref: VLA/230/88, se practicó auditoría a la Gerencia de Recursos Humanos, por el periodo comprendido del 1o. de enero al 10 de marzo del año en curso. El informe de auditoría, que se anexa al presente, se discutió con el Lic. Claudio Mayoral Estrada, Gerente de Recursos Humanos, y con la Lic. Estela Hernández Bernal Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

Sin otro particular, reitero a usted la seguridad de mi atenta y distinguida consideración.

A T E N T A M E N T E
EL CONTRALOR INTERNO.

LIC. ALEJANDRO GONZALEZ CUELLAR.

c.c.p. LIC. CLAUDIO MAYORAL ESTRADA.- GERENTE DE RECURSOS HUMANOS. PRESENTE.
LIC. ESTELA HERNANDEZ BERNAL.- JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.- PRESENTE.
LIC. ERNESTO ESCOBAR SAGAL.- JEFE DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA.- PRESENTE.



INDUSTRIAS FRÍAS S.A.

INFORME DE AUDITORIA OPERACIONAL

- Area o Departamento Auditado Gerencia de Recursos Humanos
- Rubro Revisado Reclutamiento, Selección y Contratación

Administración de Personal
Remuneraciones al Personal
- Período Revisado Del 1o. de enero de 1989 al 10 de marzo de 1989

Lugar y fecha de conclusión del informe de auditoría operacional

México, D. F., a 20 de marzo de 1989.

Revisión No. 1, 2 y 3

**INDICE****I.- OBJETIVOS****II.- ALCANCE****III.- RESULTADOS****IV.- RESUMEN DE RESULTADOS****V.- CONCLUSIONES****VI. ANEXOS**



INDUSTRIAS FRANCIASSA

I. OBJETIVOS

OBJETIVOS ESPECIFICOS

2. Que el sistema de control asegure la eficiencia y eficacia en el desarrollo de la función.
3. Que la organización de la función propicie el óptimo aprovechamiento de los recursos para el adecuado cumplimiento de metas y objetivos.

OBJETIVO GENERAL

1. Que la administración propicie el uso óptimo de los recursos humanos para el eficiente y eficaz logro de metas y objetivos de la organización.



INDUSTRIAS FRANCIOSA

II. ALCANCE

1. Reclutamiento, Selección y Contratación

- Se verificó el procedimiento de requerimientos de personal durante los meses enero y febrero de 1989.
- Se analizó el sistema de selección de personal de confianza correspondiente al mes de enero de 1989.
- Se verificó el 70% de los expedientes individuales del personal, así como de los funcionarios de la empresa.

2. Administración de Personal.

- Se verificó la entrada del personal de la compañía los días 2, 3, 4 y 5 de enero, 13, 14 y 15 de febrero de 1989.
- De una población de 750 empleados se evaluó a un 30% del mismo, durante los 10 primeros días del mes de marzo de 1989.

3. Remuneraciones al Personal.



INDUSTRIAS FRÍAS S.A.

- Durante la 1a. quincena de enero de 1989 se verificó físicamente el pago al personal de la compañía.
- Se verificaron las nóminas quincenales del mes de enero de 1989.



INDUSTRIAS FRANCIASSA

III. Resultados

OBSERVACION:

1.- Reclutamiento, selección y contratación

1. No se apegan a lo establecido en el Manual de Organización y Procedimientos; toda vez que los requerimientos de personal se efectúan vía telefónica.

RECOMENDACION:

- Que toda solicitud de personal se efectúe a través de un requerimiento de las áreas solicitantes.
- Que se dé cumplimiento al Manual de Organización y Procedimientos establecido por la empresa.



INDUSTRIAS FRANCIASSA

OBSERVACION:

2. Se contrató un auxiliar de contabilidad sin existir vacante disponible, siendo que este empleado realiza funciones de carácter personal para el Contador General, lo cual implica un egreso injustificable.

RECOMENDACION:

- Evitar en lo posible contratar personal que esté fuera de requerimientos normales e inecesarios.

OBSERVACION:

3. Se contrataron 3 Gerentes Generales sin contar con el perfil de puestos establecidos en el Manual de Organización y Procedimientos editado por la empresa; mismos que a continuación se mencionan:

Lic. Der. Roberto Coyote Reyes.- Gerente de Finanzas.
Dr. Ped. Lorenzo Fernández Arias.- Gerente de Presupuestos
Arq. René Capdeville Licastro.- Gerente de Producción.



INDUSTRIAS ARAUCANAS S.A.

RECOMENDACION:

- Que se dé cumplimiento a lo establecido en el Manual de Organización y Procedimientos que dice "Que el perfil de puestos solicitado sea compatible con la función del puesto requerido y experiencia comprobada en el puesto a cubrir".

OBSERVACION:

- 4.- Como resultado de las pruebas selectivas efectuadas a los expedientes de personal tanto de funcionarios como de empleados se encuentran incompletos, ya que no cuentan con la documentación requerida para su contratación, como son:

Solicitud de empleo.

Constancia de estudios.

Curriculum vitae.

Cartilla del S. M. N.



INDUSTRIAS FRANCISSA

RECOMENDACION:

- La Gerencia de Recursos Humanos deberá recabar la documentación requerida por la empresa, previa a la contratación, así mismo complementará la documentación faltante de funcionarios y empleados.
2. Administración de Personal

OBSERVACION:

- 1.- En base a la observación No. 1 se aprecia que a pesar de que el manual existente es del conocimiento del personal no lo consulta.

RECOMENDACION:

- Que la Gerencia General exhorte al personal a que consulte el Manual para el mejor desempeño en su función y optimización del



INDUSTRIAS FRÍAS

mismo.

OBSERVACION:

- 2.- La Gerencia de Organización y Métodos no incluye dentro de sus programas de actividades el análisis de cargas de trabajo para determinar la insuficiencia o exceso de Recursos Humanos.

RECOMENDACION:

- Que la Gerencia de Organización y Métodos, incluya dentro de sus programas de actividades el análisis de tiempos y movimientos de cargas de trabajo para determinar en forma oportuna la insuficiencia o exceso de personal en general.

OBSERVACION:

- 3.- No se cuenta con una adecuada planeación que permita pronosticar las necesidades (cantidad y calidad) de personal.



INDUSTRIAS FRANCIASSA

RECOMENDACION:

- Que se realice una adecuada planeación que permita pronosticar las necesidades de personal en un tiempo futuro.

OBSERVACION:

- 4.- No se ha impartido ningún curso de capacitación y desarrollo de personal de la empresa por falta de mecanismos adecuados.

RECOMENDACION:

- Es necesario implantar los mecanismos adecuados que permitan conocer los requerimientos y necesidades de las áreas y en base a estos, programar los cursos de capacitación y adiestramiento con objeto de beneficiar a la empresa mejorando la calidad del trabajo.



INDUSTRIAS FRANCICAS

OBSERVACION:

5. Al verificar los movimientos de altas, bajas y modificaciones de personal, no son canalizados en forma oportuna a las secciones responsables de estos registros.

RECOMENDACION:

- Que se revise el procedimiento del manejo y control de las incidencias de personal, para su correcto y oportuno registro.

OBSERVACION:

6. En circular No.100 emitida por el Gerente General de fecha 15 de diciembre de 1988, en donde se instituye que para fines de mejorar el control de asistencia, todo el personal deberá checar tarjeta, incluyendo los niveles de Jefatura de Departamento.

De lo antes expuesto se comprobó que La Gerencia de Recursos Humanos hace caso omiso a esta disposición, permite la exención



INDUSTRIAS FRÍAS

de checar tarjeta a personal no autorizado, como son:

- L.A.E. Gerardo Aquino Lara
Jefe del Depto. de Nóminas.
- L.A.E. Carlos Méndez Sánchez.
Jefe del Depto. de Capacitación y Desarrollo de Personal.
- Srita. Zoila Fierro Díaz.
Secretaria de Jefe de Depto. de Nóminas.

RECOMENDACION:

- Que se acaten las disposiciones superiores, en cuanto a asistencia puntual en virtud de que las funciones que se desempeñan en el área mencionada, requiere mayor atención y productividad.

OBSERVACION:

7. En la evaluación de los mecanismos de la productividad y desempeño del personal de Recursos Humanos, se comprobó que los mecanismos utilizados son deficientes, en virtud de que la evaluación se realiza en base a preguntas en forma general, sin llegar a comprobarse la información proporcionada.



INDUSTRIAS FRÍAS

RECOMENDACION:

- Que se refuercen los mecanismos ya implantados y ver la posibilidad de crear nuevos mecanismos para una adecuada evaluación de la productividad del personal.

OBSERVACION:

- 8.- No existe un Programa de Capacitación y Desarrollo para el personal del área de Recursos Humanos.

RECOMENDACION:

- Que la Gerencia de Recursos Humanos solicite la elaboración de un Programa de Capacitación y Desarrollo para el Personal a la mayor brevedad posible a alguna institución especializada, con el objeto de elevar la eficiencia del personal y así cumplir optimamente con los objetivos de esta Gerencia.



INDUSTRIAS TRADICIOSA

OBSERVACION:

9.- No existe un Programa de Seguridad e Higiene en el Área de Recursos Humanos; se mencionan algunas deficiencias de mayor riesgo:

- a) El equipo de aire acondicionado está descompuesto.
- b) Las salidas de energía eléctrica se encuentran al descubierto.



INDUSTRIAS FRÍAS

- c) El espacio es inadecuado.
- d) Los sanitarios carecen de limpieza continua.
- e) Los pasillos se encuentran en pésimas condiciones.

RECOMENDACION:

- Que la comisión de seguridad e higiene elabore un programa de seguridad e higiene por áreas y vigile el cumplimiento del mismo.

3.- Remuneraciones al personal.

OBSERVACION:

- 1.- No se presentó en su oportunidad el pago del I. S. P. T. correspondiente al mes de diciembre de 1988 debido a que la Gerencia de Recursos Humanos no proporcionó oportunamente a Contabilidad la información correspondiente.



INDUSTRIAS FRANCIESSA

RECOMENDACION:

- Que la Gerencia de Recursos Humanos ejerza una adecuada supervisión sobre el personal a su cargo, así como que exista una comunicación más estrecha entre ambas áreas.

OBSERVACION:

- 2.- Del análisis efectuado a las nóminas del mes de enero de 1989, se determinó que las conciliaciones se realizan cada 6 meses debiéndose efectuar cada mes como se acordó en la minuta No.2 del mes de enero de 1989 por las áreas afectadas

RECOMENDACION:

- Que se dé cumplimiento a lo acordado en minuta No.2 del mes de enero de 1989, por las áreas de Recursos Humanos y Finanzas.



INDUSTRIAS FRÍAS SA

IV. RESUMEN DE RESULTADOS

1. Reclutamiento, Selección y Contratación.

- La contratación de 3 Gerentes (Finanzas, Presupuestos y Producción) no reúnan los conocimientos suficientes para tales puestos, como lo estipula el manual correspondiente.

2. Administración de Personal.

- Por la no elaboración del Programa Correctivo y Preventivo de Seguridad e Higiene, se ve afectado un 60% de las instalaciones de la Gerencia de Recursos Humanos.

3. Remuneraciones al Personal

- Al no presentarse puntualmente el pago del Impuesto sobre

**INDUSTRIAS FRACIOSA SA**

Productos del Trabajo, se erogó un importe de \$15'764,572.00 por concepto de multas y recargos.

**V. CONCLUSIONES**

- De acuerdo al objetivo general de la revisión efectuada a la Gerencia de Recursos Humanos que a la sazón dice "Que la Administración propicie el uso óptimo de los Recursos Humanos y para el eficiente y eficaz logro de metas y objetivos de la Organización", la citada compañía ha hecho posible el aprovechamiento de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros.

- La revisión de los procedimientos antes citados se desarrolló de conformidad con las normas y procedimientos de Auditoría generalmente aceptados, y con los procedimientos de auditoría de aplicación general requeridos para el caso.



INDUSTRIAS FRANCIASSA

VI. ANEXOS

1.- Durante los meses de enero y febrero se efectuaron diversos movimientos en la nómina general por los siguientes conceptos:

FECHA	C O N C E P T O	N O . D E MOVIMIENTOS
5/ENE/89	NUEVO INGRESO	12
16/ENE/89	REINGRESO	17
31/ENE/89	TERMINACION DE CONTRATO	11
1/FEB/89	CAMBIO DE CATEGORIA	13
31/ENE/89	PERMISOS	8
31/ENE/89	RENUNCIAS	15
16/FEB/89	VACACIONES	15
2/ENE/89	INCAPACIDAD MATERNAL	2
	TOTAL	<u>93</u>

2.- Bolsa de Trabajo:

FECHA	C O N C E P T O	N O . D E MOVIMIENTOS
2/ENE/89	NO. DE SOLICITUDES	20
3/ENE/89	EXAMENES PRACTICADOS	--
2/ENE/89	ENTREVISTAS REALIZADAS	20
16/ENE/89	PERSONAL CONTRATADO	3



FIDONSORIAS FINANCIERAS S.A.

CONCLUSIONES

1. La auditoría interna operacional tuvo su origen en la auditoría financiera, considerándose como principales diferencias entre ambas actividades los siguientes aspectos; -objetivo, responsabilidades, campo de acción e independencia.
2. No basta que la auditoría interna, se realice de acuerdo a las técnicas y normas ya mencionadas; la aplicación de los principios sobre las relaciones humanas en las empresas, es indispensable. Dentro de una misma empresa, un departamento de línea aplica las relaciones humanas en diferentes formas que un departamento de staff.

En el caso del departamento staff, éste tiene una oportunidad en ventaja a los departamentos de línea, para aplicar las relaciones humanas; y es la de mantenerse aparte de los problemas cotidianos internos que pueden presentarse entre el personal de línea de un mismo departamento o de otros departamentos.



INDUSTRIAS FRÍAS

4. La necesidad ya aceptada de las existencias de las relaciones humanas en la empresa y los objetivos perseguidos por la actividad de la auditoría interna, se ven identificados con las normas de relaciones humanas aplicables a la auditoría interna, teniendo como fin principal evitar la enemistad y falta de cooperación entre el auditor interno y el personal de la compañía, obteniendo a la vez como ventajas la satisfacción moral de:

- a) El personal respecto de su situación; y
- b) De su máximo directivo, que está representado en la persona ante la compañía; del auditor interno.



INDUSTRIAS FRANCICAS

BIBLIOGRAFIA

- ROY R. Linderberg y Theodore Cohn. Auditoria de operaciones
Editorial Técnica, S. A. 1987.
- OBIETA López, Salvador y CASTILLO Rodriguez, Jose Luis.
Auditoria de operaciones. Editorial Pac, 1987.
- PANIAGUA Victor; ESPINOZA, Fernando y ROJAS, Alejandro.
Auditoria Integral. Fondo Editorial. U.N.A.M.-F.C.A. 1987.
- SANCHEZ Curiel, Gabriel. Auditoria operacional (El examen de
flujo de transacciones). E.C.A.S.A. 1987.
- CADMUS, Bradford. Operational auditing hand book. New York -
1964.
- J. W. Cook, y G. M. Winkle. Auditoria. Editorial
Interamericana - 1987.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. Boletín No.2.
Metodología de la Auditoria Operacional; Boletín No.6. Auditoria



INDUSTRIAS FRANCIOSA

Operacional de la Administración de Recursos Humanos. I.M.C.P. -
1989.

- MARTINEZ V., Fabián. El Contador Público y la Auditoría Administrativa. 1970.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. Normas y Procedimientos de Auditoría. 1983.
- LOZANO Nieva, Jorge. Auditoría Interna (Su enfoque operacional, administrativo y Relaciones Humanas). E.C.A.S.A. 1986.
- ADAM A. Alfredo y BECERRIL Lozada, Guillermo. La Auditoría Interna en la Administración Pública Federal. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. 1979.
- Departamento de Auditoría Interna de LOCKHEED Aircraft Corporation. Manual de muestreo para auditores. Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos. 1986.
- DONALD H. Taylor y G. William Glezen. Auditing Intergrated. Concepts and procedures. Second Edition. Wiley International Editions New York. New York. U. S. A. - 1982.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. Control Interno



FIDUSORIAS FRANCESA

por Objetivos y Ciclos de Transacciones y el Muestreo
Estadístico en Auditoría C.N.P.A. - 1990.