

114



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

"AUDITORIA OPERACIONAL, DIAGRAMAS DE  
FLUJO Y NOMINAS"

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A N :  
VICTOR JUAN VELAZQUEZ VARGAS  
MARIA DE JESUS SANTILLANO PIZANO

ASESOR: C.P. SILVANO GARCIA ASPE

ESTADO DE OREGON

MEXICO, D. F.

1994

1995

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 esta 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.

A nuestros hermanos:

Porque mis logros serán sus logros,  
porque mis esfuerzos son su apoyo.

A nuestros padres:

Por su ayuda y esfuerzo: con amor,  
admiración y respeto.

A mi pareja:

Por una vida de felicidad, amistad,  
cariño y dulzura, que durará por  
siempre y para siempre.

A la memoria de:

Andrés Arceño  
09-01-1989

**Al profesor:**

**C.P. Silvano García Aspe. Asesor de nuestro Trabajo de Investigación por su experiencia, conocimientos y consejos otorgados.**

**A mis maestros:**

**Que con sus enseñanzas y consejos alimentaban el anhelo de seguir siempre adelante.**

**A mis amigos:**

**Por la amistad recibida, por la vida, educación y juegos.**

**A la Universidad Nacional Autónoma de México.**

**A la Facultad de Contaduría y Administración**

**Al Honorable Jurado**

**Todos quieren poseer conocimientos;  
pero pocos están dispuestos a pagar  
su precio.**

**Juvenal**

I N D I C E  
-----

INTRODUCCION	.....	1
1. ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORIA	.....	1
1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS	.....	1
1.2. CONCEPTO E IMPORTANCIA	.....	3
1.3. TIPOS DE AUDITORIA Y OBJETIVOS	.....	8
1.4. EL USO DE MICROCOMPUTADORAS EN LA AUDITORIA	.....	11
2. DIAGRAMAS DE FLUJO	.....	12
2.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA	.....	12
2.2. OBJETIVOS DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO	.....	13
2.3. SIMBOLOGIA	.....	14
2.4. TIPOS DE DIAGRAMAS	.....	15
2.5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS	.....	16
2.6. ELABORACION DE DIAGRAMAS	.....	17

3. AUDITORIA OPERACIONAL	.....	18
3.1. ANTECEDENTES E IMPORTANCIA	.....	18
3.2. CONCEPTO Y OBJETIVOS	.....	20
3.3. VENTAJAS Y LIMITACIONES	.....	23
3.4. PLANEACION	.....	24
3.5. PROCEDIMIENTOS DE LA AUDITORIA OPERACIONAL	.....	28
3.6. PAPELES DE TRABAJO	.....	31
3.7. ¿ QUIEN REALIZA LA AUDITORIA OPERACIONAL ?	.....	33
3.8. PROGRAMA	.....	34
3.9. ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO Y AUDITORIA OPERACIONAL	.....	36
3.10. DIFERENCIAS CON OTRAS AUDITORIAS	.....	39
4. INFORME	.....	40
4.1. CONCEPTO Y OBJETIVO	.....	40
4.2. IMPORTANCIA	.....	41
4.3. TIPOS DE INFORME	.....	42
4.4. ESTRUCTURA	.....	43
4.5. ELEMENTOS DEL INFORME	.....	44

5. CASO PRACTICO ENFOQUE OPERACIONAL EN EL CONTROL INTERNO	.....	47
5.1. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	.....	47
5.2. BASES PARA EL CASO PRACTICO	.....	49
5.3. APLICACION DEL CONTROL INTERNO	.....	50
5.4. PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	.....	62
5.5. INFORME SOBRE EL CONTROL INTERNO	.....	70
5.6. CARTA DE OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS	.....	72
5.7. CONCLUSIONES	.....	78
6. BIBLIOGRAFIA	.....	79

## INTRODUCCION.

=====

El presente trabajo de investigación tiene como fin el estudio, a un tipo de auditoría bien definida (Auditoría Operacional).

Para lograr tal fin introduciremos al lector, en un principio al conocimiento de la auditoría contestando preguntas; tales como:

- ¿Qué es la auditoría?
- ¿Quién lleva a cabo la auditoría?
- ¿Cuántos tipos de auditorías existen?
- ¿Aplicación de la auditoría?
- ¿Diferencias con otras auditorías?

En el contenido del trabajo presentaremos antecedentes históricos de la auditoría.

Explicaremos en el capítulo numero dos "Diagramas de flujo" en la auditoría operacional: concepto, importancia, tipos de diagramas, objetivos en la implantación de diagramas en una auditoría operacional, simbología y la preparación de diagramas.

En el capítulo tres entraremos de lleno a la auditoría operacional, comenzando con los antecedentes, concepto, objetivos, ventajas, limitaciones; así como planeación de una auditoría, procedimientos aplicables a la auditoría operacional, papeles de trabajo, programas, estructura del control interno, diferencias con otras auditorías y sobre todo quién lleva a cabo este tipo de auditoría.

El fin de un trabajo profesional llevado a cabo por profesionistas es el de informar sobre el resultado obtenido. En el capítulo cuatro trataremos el tema del informe de un trabajo de auditoría.

El caso práctico fue enfocado a el procedimiento de nominas de una empresa; porque creemos que en toda empresa es muy importante el empleo de los seres humanos, ya que es un recurso dinámico y complejo, de tal manera que el auditor debe averiguar no solamente si la Administración de Personal tiene ideas y programas positivos y constructivos para mejorar la productividad de los recursos humanos, sino dichas ideas y programas se han fomentado y adoptado con éxito, y, de no ser así, averiguar por qué.

Por último llevamos a cabo una auditoria al proceso de nómina, a la compañía Calvo Nieto, S. A. de C. V.

Como puntos importantes dentro de nuestra revisión se encuentran:

- El conocimiento de la empresa.
- Elaboración y aplicación de un control interno, el cual sólo es aplicable a la Empresa.
- Elaboración y aplicación de procedimientos de auditoria, que contiene técnicas de auditoria basadas en el Control Interno aplicable a la Empresa.
- Informes a la revisión practicada; Informe sobre el control interno y carta de observaciones y sugerencias.
- Por último las conclusiones.

Como complemento de nuestro trabajo de investigación a continuación presentamos un panorama general de lo que es la Administración de Recursos Humanos.

## ASPECTOS GENERALES RECURSOS HUMANOS

Conforme al boletín no. 6 de la Comisión de Auditoría Operacional dice:

"Los recursos humanos de una empresa están integrados cuantitativamente por el conjunto de los individuos que ocupan los diferentes niveles de su estructura organizativa, y cualitativamente, por el conjunto de sus conocimientos, habilidades, salud física y mental, su ideología y sus motivaciones. El inventario de recursos humanos con que cuenta una empresa garantiza o pone en peligro su futuro desarrollo; el capital financiero y los demás recursos materiales poco significan estando ausentes los recursos humanos necesarios para producir la riqueza (satisfactores sociales y utilidades) que se espera de toda empresa.

La importancia de la Administración de Recursos Humanos como una de las actividades administrativas básicas esta señalada por la necesidad de contar con el número de personas adecuadamente calificadas para lograr eficientemente las metas de la empresa.

En la práctica administrativa, esta actividad ha recibido distintas denominaciones como: Administración de Personal, Relaciones Industriales o simplemente Recursos Humanos; pero de tal forma que los departamentos encargados de planearla, dirigirla y controlarla tienen que cubrir las subactividades propias de ese departamento".

CONCEPTO E IMPORTANCIA.

=====  
Conforme al boletín no. 6 de la Comisión de Auditoría Operacional dice:

"La Administración de Recursos Humanos es el conjunto de actividades encaminadas a planear y reclutar el personal necesario a la empresa, establecer las bases de remuneración más adecuadas; manejar con efectividad las relaciones entre empresa y empleados y de éstos entre sí, entrenar y desarrollar al personal y cuidar que éste cuente con los servicios requeridos para el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa y a la satisfacción de sus necesidades como individuos."

Su importancia radica en que garantiza o pone en peligro el futuro de una empresa, ya que las actividades de personal que no tengan un efecto real o potencial en la forma correcta de emplear los recursos humanos carecen de valor desde el punto de vista de los objetivos de la compañía.

OBJETIVO.

=====  
El objetivo de la Administración de Recursos Humanos consiste en: obtener eficiencia y eficacia en las funciones del personal estableciendo un clima donde los mejores talentos ingresen a la compañía, se desarrollen y se empleen al máximo. Que en semejante ambiente, el personal y las metas de la compañía se puedan unir logrando el objetivo de la compañía.

ACTIVIDADES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.  
=====

Para el boletín 6 de la Comisión de Auditoría Operacional abarca por lo menos:

1. Contratación y despido de personal, que incluye las operaciones de reclutamiento, selección, preparación inicial de nuevos empleados, promociones y despido.

2. Administración de sueldos y salarios, que implica la clasificación de empleados y obreros conforme a su experiencia a la fijación de los sueldos correspondientes a cada categoría; el señalamiento de los procedimientos de evaluación para la determinación de méritos; el establecimiento de incentivos y compensaciones adicionales y las políticas para su otorgamiento.

3. Relaciones Industriales, actividad encaminada al estudio y mejoramiento de comunicaciones entre personal y éste con la alta dirección de la empresa; la negociación de los contratos colectivos y otras relaciones con el sindicato; el cuidado y promoción de la disciplina necesaria al buen y eficiente funcionamiento de la empresa y la continua investigación de fallas e implantación de instrumentos que mejoren la eficiencia del personal.

4. Organización, capacitación y desarrollo, que implican coordinar con la alta gerencia, la definición de la organización (que incluye descripción de puestos) y las necesidades de capacitación y desarrollo del personal; establecer y vigilar programas de desarrollo tendientes a que el personal pueda asumir mayores responsabilidades y recibir el entrenamiento necesario para fortalecer su capacitación técnica.

5. Servicio a empleados, que involucra servicios médicos, facilidades de trabajo al personal, instalaciones, métodos adecuados de protección y seguridad industrial, así como los servicios que permitan esparcimiento, etc.

6. Vigilancia del régimen legal, actividad tendiente a cuidar el cumplimiento de las disposiciones laborales y fiscales relacionadas con las percepciones del personal.

...V

OBJETIVO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL DE LA ADMINISTRACION DE  
RECURSOS HUMANOS.

Su objetivo es examinar críticamente sus actividades y subactividades como: Contratación y despido de personal; Organización, capacitación y desarrollo, etc..., con la finalidad de definir problemas que estuviesen obstaculizando la eficiencia en su manejo.

## 1. ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORIA.

=====

### 1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS.

-----

En el año 6000 A.C. se presentaron las primeras manifestaciones de carácter contable. Y es en Mesopotamia donde se descubrieron unas tablillas de barro grabadas con leyendas, que fueron interpretadas como ingresos y egresos.

En Egipto, también se descubrieron manifestaciones contables, aproximadamente por el año 3623 A.C. donde en la administración de la casa del Faraón Menach disponía que los escribanos anotaran los ingresos y egresos ocurridos en tal administración.

Una vez que nació la contabilidad, hubo la necesidad de evaluar o certificar la razonabilidad de cifras. Es en Roma, por la época del Imperio Romano, cuando se comisiona a inspectores con objeto de inventariar y revisar los bienes que constituían el patrimonio romano.

Posteriormente, en el Siglo XVI, en Inglaterra, durante el reinado de Enrique VIII existía una serie de ordenes y ordenanzas para tener control sobre la administración del "Hospital de San Bartolomé el Menor", que en realidad constituía las reglas para la auditoria de cuentas de ese hospital mediante la revisión de libros de caja, los registros de servicio, etc.

Con el desarrollo de los negocios, al término de la Segunda Guerra Mundial la auditoria tuvo un proceso evolutivo mas acelerado, por el surgimiento de nuevas empresas que tenían el objetivo de ser mas eficientes, los directores o funcionarios responsables buscaron técnicas mas sofisticadas para competir en los mercados, asesorándose para esto de consejeros y personas con visión de los negocios, y las empresas crecían y crecían y su control era cada vez mas difícil, entonces los directivos tendieron a buscar otras alternativas para su mejor control.

Es en los Estados Unidos de Norteamérica donde las inversiones inglesas, cada vez más fuertes, motivaron la intervención de contadores públicos con el propósito de asegurarse del correcto registro de las operaciones en los negocios. De esta forma se inicia de manera mas ordenada la practica de la auditoria surgiendo así la auditoria interna con esta denominacion.

A partir de 1940 la utilización de los servicios de auditores internos por las empresas comenzó a reconocerse más, y a medida que fue evolucionando la auditoria, surgen distintos tipos (administrativa, operacional, etc...) que tuvieron como punto de partida la auditoria interna.

## 1.2. CONCEPTO E IMPORTANCIA.

"La auditoria es una actividad profesional. En este sentido implica, al mismo tiempo el ejercicio de una técnica especializada y la aceptación de una responsabilidad pública".

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos dice:

"La auditoria no es una actividad meramente mecánica que implique la aplicación de ciertos procedimientos cuyos resultados, una vez llevados a cabo, son de caracter indudable".

El comité de terminología del Instituto Americano de Contadores Públicos define la auditoria como:

"Un examen que pretende servir de base para expresar una opinión sobre la razonabilidad, consistencia y apego a los principios de contabilidad generalmente aceptados, de estados financieros preparados por una empresa o por otra entidad para su presentacion al público o a otras partes interesadas"

Dicha definición fue actualizada y aplicada, pero sin cambiar basicamente como:

"El objetivo de un examen normal de estados financieros por un auditor independiente es la expresion de una opinion sobre la razonabilidad con que presentan la situación financiera, los resultados de operacion y los cambios en la situación financiera, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados. El dictamen del auditor es el medio por el cual expresa su opinion o, si las circunstancias lo requieren, la niega."

El C.P. Ernesto Abad y Soria define a la auditoria como:

"Función supervisora o de critica dentro de un cuadro esquemático de la organización contable general".

El C.P. la considera como una función de alta contabilidad cuyo objeto es el siguiente:

- a) Examen sistemático de libros y documentos, con fines de verificación, comprobación y estimación de operaciones y resultados.
- b) Crítica de las funciones constructivas y ejecutivas.
- c) Análisis e interpretación financiera.

La auditoría desde el punto de vista docente como del medio profesional en que se desenvuelve, ha sido identificada como el examen de estados financieros que se practica en forma independiente.

Hay que hacer notar que la auditoría puede llevarse a cabo por auditores dependientes de la organización (Auditoría interna), como por auditores independientes a la organización (auditoría externa).

La auditoría es una actividad profesional realizada por un profesionista dependiente o independiente a una organización, que tiene como base normas de personalidad, de ejecución de trabajo y de presentación de informes.

El concepto de auditoría es una actividad profesional propia de un auditor; auditor proviene del Latín Auditor, que en el modo antiguo significa oír.

Para el ejercicio de la auditoría se deben seguir ciertas tareas que por lo general son comunes, o aplicables, a cualquier tipo de revisión, llamesé como se llame.

Las bases comunes sugeridas para el ejercicio de cualquier tipo de auditoría son las siguientes:

- Normas de auditoría.
- Estudio y evaluación del control interno.
- Principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Técnicas de auditoría.

## NORMAS DE AUDITORIA.

De acuerdo con el Instituto Mexicano de Contadores Publicos:

Las normas de auditoria son los requisitos minimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de su trabajo.

Las normas de auditoria se clasifican en:

- Normas personales.
- Normas de ejecución del trabajo.
- Normas de información.

### NORMAS PERSONALES.

Las normas personales se refieren a las cualidades que el auditor debe tener para poder asumir, dentro de las exigencias que el caracter profesional de la auditoria impone, un trabajo de este tipo. Dentro de estas normas existen cualidades que el auditor debe de tener preadquiridas antes de poder asumir un trabajo profesional de auditoria y cualidades que se debe mantener durante el desarrollo de toda su actividad profesional.

### NORMAS DE EJECUCION DEL TRABAJO:

Son los requisitos minimos de calidad en cuanto a la ejecución de la auditoria.

### NORMAS DE INFORMACION:

El resultado del auditor es un dictamen o informe. Es por ello que las normas de información son los requisitos minimos de calidad en cuanto a la presentación de ese dictamen o informe.

## PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD.

De acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados:

Los principios de contabilidad son conceptos básicos que establecen la delimitación e identificación del ente económico, las bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera cuantitativa por medio de los estados financieros.

Los principios de contabilidad que identifican y delimitan al ente económico y a sus aspectos financieros, son:

- Principio de Entidad.
- Principio de Realización.
- Principio de Periodo Contable.

Los principios de contabilidad que establecen la base para cuantificar las operaciones del ente económico y su presentación, son:

- Principio de Valor Histórico Original.
- Principio de Negocio en Marcha.
- Principio de Dualidad Económica.

El principio que se refiere a la información es el de:

- Principio de Revelación Suficiente.

Los principios que abarcan las clasificaciones anteriores como requisitos generalmente aceptados son:

- Principio de Importancia Relativa.
- Principio de Consistencia.

## TECNICAS DE AUDITORIA.

Son los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador público utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional.

Las técnicas de auditoria son las siguientes:

- Estudio general.
- Análisis.
- Inspección.
- Confirmación.
- Declaración.
- Certificación.
- Observación.
- Cálculo.

## PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA.

Los procedimientos de auditoria son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias mediante los cuales se obtienen las bases para fundamentar su opinión.

## ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.

El estudio y evaluación del control interno se efectúa con el objeto de determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoria.

### 1.3. TIPOS DE AUDITORIA Y OBJETIVOS.

La práctica de la auditoria llevada a cabo por un profesionista se ha dividido en:

AUDITORIA EXTERNA.

AUDITORIA INTERNA.

La Auditoria Externa es aquella llevada a cabo por un profesionista independiente de la organizacion, con el objeto de emitir un juicio sobre la situacion que guarda el area auditada.

La Auditoria Interna es la llevada a cabo por personal de la propia organizacion, es decir por personal dependiente de la organizacion, su importancia radica en que se constituye en el instrumento del control interno que revisa, analiza, diagnostica y evalua el funcionamiento de otros controles, proporcionando a los responsables de la direccion y operacion la adopcion de medidas que tiendan a mejorar la eficiencia en la administracion de los recursos, asi como la eficacia en los logros de las metas y objetivos asignados.

Y de estas divisiones se derivan diversos tipos de auditorias como:

Auditoria de Estados Financieros:

Es aquella auditoria que se encarga de revisar la informacion financiera que genera una entidad, bajo Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

Objetivo: De acuerdo al Instituto Mexicano de Contadores Públicos es expresar una opinion profesional independiente, respecto a si dichos estados presentan razonablemente la situacion financiera, los resultados de las operaciones, las variaciones en la inversion de los accionistas y los cambios en la situacion financiera de una empresa, de acuerdo con principios de contabilidad, aplicados sobre bases consistentes.

...B

#### **Auditoria para efectos fiscales:**

Esté tipo de auditoria es la que se encarga, ademas de revisar los aspectos financieros de una entidad , las obligaciones que como contribuyente tiene con en Estado.

**OBJETIVO:** El principal objetivo de este tipo de auditoria es conocer la oportunidad en cuanto al pago de sus obligaciones como contribuyente o retenedor.

#### **Auditoria Gubernamental:**

Comprende el examen de las operaciones, cualesquiera que sea su naturaleza, de las dependencias y entidades de la administración pública federal, con el objeto de opinar si los estados financieros presentan razonablemente la situación financiera, si los recursos han sido administrados de manera eficiente y si se han cumplido con las disposiciones legales aplicables.

**OBJETIVO:** Analizar si el control interno establecido en las entidades del sector gubernamental coadyuga a la obtencion de información financiera confiable, oportuna y util para la adecuada toma de decisiones. Analizar si la dependencia o entidad, con los recursos asignados ha cumplido en tiempo, lugar y calidad con los objetivos y metas establecidos en sus programas. Revisar la eficiencia obtenida por la dependencia o entidad en la asignación y utilización de sus recursos. Revisar si se cumple con las disposiciones legales, normas y politicas aplicables a la dependencia o entidad. Formular las observaciones y recomendaciones tendientes a mejorar la operación de la dependencia o entidad, así como corregir las desviaciones y deficiencias encontradas. Realizar el seguimiento de las recomendaciones que hayan sido aprobadas, con objeto de cerciorarse de que efectivamente se implantaron.

#### **Auditoria Administrativa:**

Es el estudio integral de la entidad economica, analizada tanto del punto de vista de sus funciones, como desde el punto de vista del proceso administrativo: planeación, organizacion, direccion y control. (2)

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

#### **Auditoria Operacional:**

Es el servicio que presta el contador público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad.

**OBJETIVO:** Esté se cumple al presentar recomendaciones que tiendan a incrementar la eficiencia en las entidades a que se practique dicha revisión.

#### **Auditoria Integral:**

Cuando en una organización se agrupan varios tipos de auditoria en una revisión, estamos hablando de una auditoria integral.

**OBJETIVO:** Es armonizar jerárquicamente las relaciones operacionales y administrativas de la organización.

#### **Auditoria Fiscal:**

Juan Ramón Santillana dice que son las revisiones que llevan a cabo organismos a autoridades con facultad de imponer gravámenes a los contribuyentes, por el incorrecto pago de sus contribuciones.

**OBJETIVO:** Verificar el correcto y oportuno pago de las diferentes contribuciones fiscales.

TIPOS DE AUDITORIA

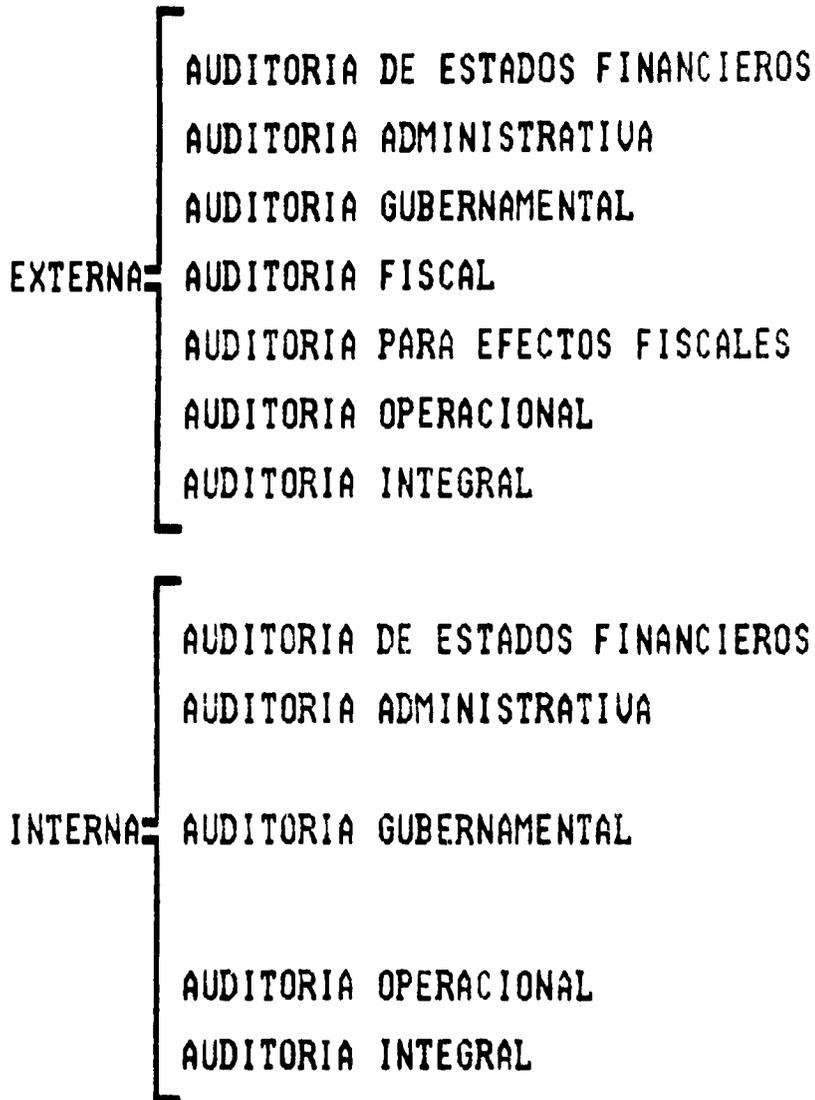


FIGURA 1

#### 1.4. EL USO DE MICROCOMPUTADORAS EN LA AUDITORIA.

Los auditores no escapamos a esta tendencia, y cada vez es mayor la parte del trabajo de auditoria que de una u otra manera se apoya en el uso de microcomputadoras.

Los usos de estos equipos son muy variados, limitados quizá sólo por la familiaridad que el auditor tenga con esta poderosa herramienta. Con la microcomputadora y los programas adecuados comerciales y/o desarrollados por las propias firmas de auditores es posible planear la auditoria, realizar análisis financieros, desarrollar programas de trabajo "automáticos", generar cédulas sumarias y detalladas, automatizar operaciones aritméticas para evitar (o al menos reducir) el riesgo de errores, preparar estados financieros e informes, etc.

La microcomputadora es una gran herramienta para la preparación de cédulas o análisis diversos, pero una vez concluidos éstos, nada mejor que obtener una copia impresa y agregar a ésta las marcas, firmas y/o validaciones que permitan su identificación de "definitiva" o "final".

Es muy bueno estar con los avances tecnológicos que contribuyen a la eficiencia de nuestro trabajo. Pero hay que tomar en cuenta las características del medio electrónico para el cumplimiento cabal de una de nuestras mayores responsabilidades: conservar la integridad y confidencialidad de la información que recibimos de nuestros clientes.

## 2. DIAGRAMAS DE FLUJO.

=====

### 2.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA.

=====

Según el diccionario enciclopédico nos dice:

Un diagrama es un dibujo geométrico que sirve para demostrar una proposición, resolver un problema o figurar de una manera física la ley de variación de un fenómeno.

Mario V. Farina, en su libro nos dice que un diagrama de flujo es una obra de arte. Además de ser una representación gráfica de lo que se desea que la computadora haga.

Duhalt Crauss en su libro manuales y procedimientos en las oficinas públicas nos dice que es una carta que representa gráficamente un hecho, una situación, un movimiento, una relación un fenómeno cualquiera, generalmente por medio de símbolos convencionales

Pedro Antonio Delgado nos dice que:

" El flujograma de un sistema o procedimiento es la representación gráfica del orden de todas las operaciones y formularios que lo componen, mostrándose en el mismo orden secuencial que ocurren y unidos con líneas que representan el flujo de trabajo ".

Considerando las definiciones anteriores concluimos, que un diagrama de flujo es el arte de representar gráficamente una lista de instrucciones para efectuar paso por paso un proceso.

La importancia radica en ser una herramienta eficaz para la comunicación e interacción entre personas y departamentos de una organización establecida o por establecerse.

## 2.2. OBJETIVOS DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO.

Los principales objetivos de los diagramas de flujo se listan a continuación:

- Muestran en una representación gráfica las operaciones e interrelaciones de un área o un departamento
- Mostrar las posibles desviaciones en una operación y su posible corrección.
- Mejor comunicación en la organización.
- Ser entendibles fácilmente para el usuario.
- Mejor coordinación de papeleos y operaciones.
- Observar en forma gráfica el total de las procedimientos en una operación.

### 2.3. SIMBOLOGIA.

=====

Todo diagrama de flujo debe comenzar con un símbolo, la principal simbología de los diagramas de flujo se muestran a continuación:

El cuadro 2 de esta trabajo ilustra los símbolos más usados en los diagramas de flujo y los contiene la plantilla IBM X20-8020.

Los diagramas de flujo (todos) deben comenzar y finalizar con el símbolo llamado terminal que representa el inicio y terminación de un diagrama. Su función consiste en indicar donde principia y donde termina un diagrama. Este símbolo debe estar localizado en la esquina superior izquierda de la primera página del diagrama.

Algunos otros símbolos que no aparecen en la plantilla se muestran en el cuadro 3 de esta trabajo.

Hoy en día existen programas computarizados que facilitan la realización de diagramas de flujo, como por ejemplo el programa llamado FLOW.

Este programa utiliza las teclas de función para ejecutar un conjunto de ordenes y funciones que desarrollan un diagrama de flujo.

En el cuadro 4 se muestra la presentación de este programa.

#### 2.4. TIPOS DE DIAGRAMAS.

=====

Los diagramas de flujo son aquellos que indican movimiento y se clasifican de la siguiente manera:

- A) Por su presentación,
- B) Por su formato y,
- C) Por su propósito.

Por su presentación a su vez se clasifican en:

- A) De bloques, ó
- B) De detalle.

Por su formato se clasifican en:

- A) Verticales,
- B) Horizontales,
- C) Tabulares, y
- D) Arquitectónicos.

Por su propósito se clasifican en:

- A) De formas,
- B) De labores,
- C) De método,
- D) Analíticos, y
- E) De espacio.

## 2.5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS.

=====

Las principales ventajas de los diagramas de flujo son:

- A) Trasmiten los hechos más significativamente.
- B) Proporcionan un medio eficaz de comparación entre lo actual y lo propuesto.
- C) Muestran fácilmente el flujo de las operaciones, comunicación e información.
- D) Entendible fácilmente.
- E) Es más fácil observar la actividad total de la operación.
- F) Las desviaciones se detectan más fácilmente.
- G) Muestra la interrelación entre las operaciones administrativas.

Las principales desventajas de los diagramas de flujo son:

- A) La preparación de ellos puede ser tardada.
- B) Sólo es entendible para personas con conocimientos de diagramación.

## 2.6. ELABORACION DE DIAGRAMAS.

=====

Para realizar un diagrama de flujo es necesario como primer paso, conocer todas y cada una de las instrucciones que se llevaran a cabo en el proceso operativo.

Los diagramas de flujo deben comenzar y finalizar con el símbolo llamado terminal que representa el inicio y terminación de un diagrama.

La persona que diagramará el procedimiento operativo debe tener en cuenta todas y cada una de las conexiones con cada operación que se involucrará en el proceso.

Los símbolos que se utilicen en el proceso de diagramación deberán tener las mismas características (tamaño).

Las líneas de unión deberán referir la orientación de la información o el flujo de la operación.

Dentro del área del símbolo deberá tener la descripción que será clara sencilla y sin abreviaturas.

Las gráficas deben ser lo más simple posible, por que se corre el riesgo de perder el panorama general.

Si el diagrama de flujo es demasiado extenso éste debe de separarse en bloques o subprocedimientos, en forma clara, lógica y sencilla.

Los diagramas de flujo terminados deben ponerse a prueba de escritorio; esto es seguir el flujo de operación con la finalidad de que este no contenga algún error o desviación en la comunicación e información.

# PLANTILLA PARA GRAFICAR

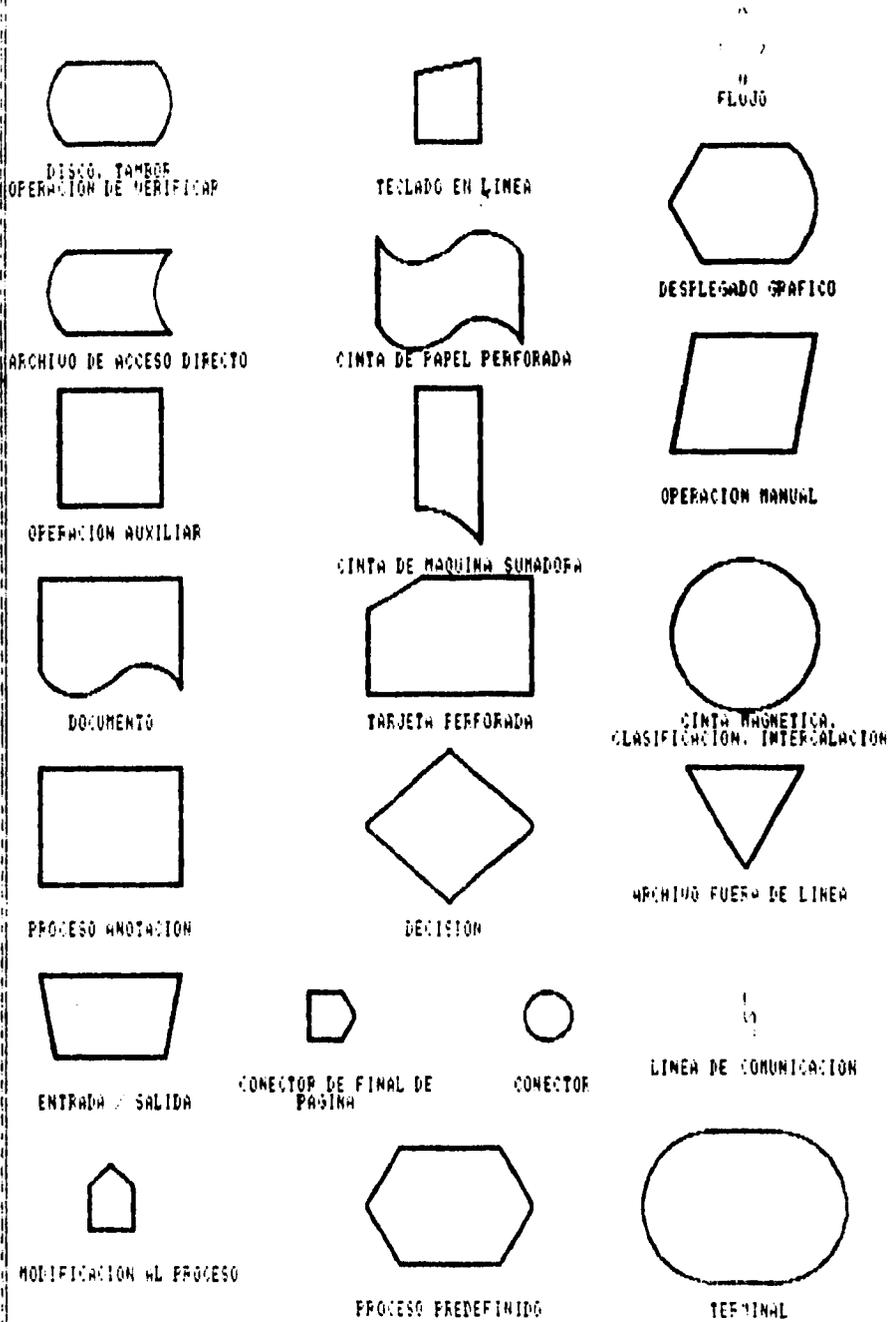


FIGURA 2

## FLOW CHARTING II+

DRIVE C:

- |                  |                  |
|------------------|------------------|
| F1 EDIT CHART    | F2 PRINT CHART   |
| F3 LOAD CHART    | F4 SAVE CHART    |
| F5 DIRECTORY     | F6 DRIVE CHANGE  |
| F7 CONFIGURE     | F8 CHANGE DIR    |
| F9 PRIN MULTIPLE | F10 QUIT PROGRAM |

PRESS FUNCTION KEY OR CAPITAL LETTER

DONDE:

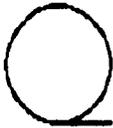
F1 MUESTRA LA PANTALLA DE EDICION.  
F2 IMPRIME EL DOCUMENTO DE TRABAJO.  
F3 RECUPERA ALGUN ARCHIVO GUARDADO ANTERIORMENTE EN DISCO.  
F4 SALVA EL DOCUMENTO EN DISCO.  
F5 MUESTRA EL DIRECTORIO DE TRABAJO.  
F6 CAMBIA EL DIRECTORIO DE TRABAJO.  
F7 CONFIGURA LA IMPRESION Y EL COMPUTADOR DE ACUERDO A LA MAQUINA DONDE SE TRABAJE.  
F8 CAMBIA DE DIRECTORIO DE TRABAJO.  
F9 IMPRIME MAS DE UN DOCUMENTO.  
F10 REPORTE AL USUARIO SALIDA DEL PROGRAMA FLOW.

FIGURA 3

**OTROS SIMBOLOS DE DIAGRAMACION**

**FIGURA**

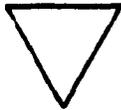
**REPRESENTA**



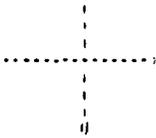
**CINTA MAGNETICA**



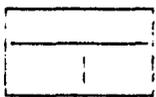
**ARCHIVO PERMANENTE**



**ARCHIVO TEMPORAL**



**CRUCE DE LINEAS**



**CONECTOR**



**DESTRUCCION**

**FIGURA 4**

### 3. AUDITORIA OPERACIONAL.

=====

#### 3.1 ANTECEDENTES E IMPORTANCIA

=====

La auditoria operacional surge como una necesidad de las organizaciones por el complejo flujo de sus operaciones, es así, como el término de auditoria operacional fue acuñado inicialmente en los Estados Unidos de Norteamérica por los auditores internos para describir el trabajo que desarrollaban, cuyo objetivo principal era el mejorar el proceso operativo de las organizaciones, preocupandose por incrementar las utilidades de la misma.

Para obtener este fin el auditor interno modificó los programas de trabajo, papeles de trabajo y procedimiento de auditoria, para la obtención de pruebas suficientes para respaldar su informe y opinar sobre si las operaciones en la organizacion se desarrollaban en una forma eficiente y eficaz.

En nuestro país es hasta finales de la década de los sesenta cuando agrupaciones de profesionales de la Contaduria Publica se interesan en estudiar y discutir los procedimientos normativos de la auditoria operacional.

Fue en 1971 cuando el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. forma su primera comision de auditoria operacional, y es en el siguiente año cuando emité el primer boletin sobre auditoria operacional.

En cuanto al ámbito enseñanza-aprendizaje, fue a partir del segundo semestre de 1981, cuando la Facultad de Contaduria y Administración de la Universidad Nacional Autonoma de México, modificó sus programas de estudio para incorporar la enseñanza en temas como:

- Auditoria interna.
- Auditoria operacional.
- Auditoria administrativa.
- Auditoria integral.
- Auditoria gubernamental.

La importancia de la auditoria operacional radica en la eficiencia y eficacia de las operaciones de una organizacion. De tal manera que la organizacion pueda conseguir sus objetivos planteados desde el inicio de sus operaciones, pero tambien es importante la forma de consecucion de estos objetivos.

El auditor operacional debe ser la vista de los empresarios, ya que su examen va dirigido a la Direccion con informacion respecto de la adecuada proteccion de los intereses, y de las operaciones efectuadas de acuerdo con planes establecidos, este auditor debe tener la suficiente capacidad profesional y conocimiento de su trabajo y de la organizacion para detectar las desviaciones en el flujo de las operaciones e informar la mejor manera de corregirlas y evitarlas, y con ello reducir los costos por medio de una operacion eficiente maximizando asi los recursos de la organizacion.

### 3.2 CONCEPTO Y OBJETIVOS.

=====

Los pioneros en utilizar el término de Auditoría Operacional fueron los auditores internos al realizar su trabajo de acuerdo a un objetivo específico cuyo fin era mejorar las operaciones auditadas.

Pero entonces ¿qué es una operación? ; el Boletín No. 2 de la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos dice que es: "El conjunto de actividades orientadas al logro de un fin u objetivo particular dentro de la entidad, tales como vender, comprar, cobrar o producir".

Así para la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos la Auditoría Operacional la define como:

"El servicio que presta el contador público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad"

Veamos otros conceptos de diferentes autores:

Sánchez Curiel Gabriel.

"La auditoría operacional, es el examen del flujo de las transacciones llevadas a cabo en una o varias áreas funcionales que constituyen la estructura de una entidad, con el propósito de incrementar la eficiencia y la eficacia operativas a través de proponer las recomendaciones que se consideren necesarias."

Roy A. Lindberg y Theodore Cohn.

"La auditoría de operaciones es una técnica para evaluar sistemática y regularmente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplen y determinar qué condiciones pueden mejorar"

John W. Cook, en su libro Auditoria-Filosofía y técnica nos define a la auditoria operacional como el término que se usa generalmente para describir la extensión de las funciones de auditoria interna en casi todos los aspectos de las operaciones de una empresa.

Este autor nos dice que la auditoria operacional se orienta principalmente hacia el futuro y hacia las mejoras que pueden hacerse. Así mismo nos dice que la auditoria operacional es una extensión de la administración, que hace lo que un buen gerente haría si pudiera estar presente en todo lugar y en todo momento.

En conclusión la auditoria operacional es una técnica de revisión que se enfoca en el estudiar paso a paso las operaciones, de manera que sepamos si se esta realizando correctamente, si los sistemas implantados funcionan haciendo énfasis en la eficiencia y eficacia de estas.

La auditoria operacional es el examen crítico y analítico de las operaciones (todas) de una organización, debe ser realizada por un profesionista profesional con independencia mental buscando la eficiencia y la eficacia en las operaciones, con el propósito de informar a la administración sobre las desviaciones operativas y apego a las políticas administrativas de la organización.

La auditoria operacional no solo puede ser realizada por un auditor interno, sino también por auditores que no dependan directamente de la organización ( auditores externos).

Para realizar una auditoria operacional se debe contar con la mayor independencia mental por la importancia que este trabajo genera, que mejor que un grupo de auditores que no dependan de la administración ni se vean afectados por las políticas administrativas de la organización.

## OBJETIVOS.

El objetivo fundamental de la auditoria operacional es "el de proveer a la administración de la empresa de información, que le permita manejar adecuadamente sus operaciones con mayor eficiencia y el menor costo, asistir a todos los miembros de la gerencia en el efectivo descargo de sus responsabilidades, proporcionandoles un análisis objetivos, valuaciones, comentarios y recomendaciones pertinentes, relacionandolos con las actividades auditadas".

Así mismo detectar debilidad o problema en la estructura operacional, en su personal, objetivos, políticas, procedimientos y controles de las operaciones.

Los objetivos de la auditoria operacional deberán enfocarse a:

- Mejorar los sistemas y procedimientos de operación.
- Colaborar en el logro de los objetivos de la empresa.
- Mejorar los medios de control.
- Eliminar pérdidas y deficiencias.
- Desarrollar mejor al personal.
- Utilizar mejor los recursos: Humanos y Materiales.

### 3.3 VENTAJAS Y LIMITACIONES

=====

#### VENTAJAS.

- Proporciona al jefe ejecutivo una oportunidad de evaluar la efectividad de los métodos administrativos en uso.

- Proporciona un nuevo punto de vista de la operaciones de la empresa. El auditor puede muchas veces localizar deficiencias de procedimientos que los empleados administrativos no han notado o que han omitido comunicar a la alta gerencia para que esta evalúe la situación y dicte las medidas correctas.

- Otorga al jefe ejecutivo una oportunidad para discutir y evaluar algunos de sus propios problemas o ideas, lo mismo ocurre con los demás ejecutivos de la empresa.

- Estimulo a los ejecutivos o gerentes de la empresa, fomentandoles a que piensen en términos de mejorar los métodos o sistemas.

#### LIMITACIONES.

Entre las que se encuentran el tiempo y el costo.

El tiempo.

El auditor debe conocer oportunamente el area auditada para poder actuar con eficacia y al entregar sus conclusiones darle seguimiento a estas.

El costo.

Al terminar la auditoria y entregar sus conclusiones muchas veces no le dan seguimiento a las observaciones, o bien la persona que lo hace no tiene los conocimientos necesarios, ambas opciones representan un costo para la empresa.

### 3.4 PLANEACION.

El Instituto Mexicano de Contadores Publicos, en el libro Normas y Procedimientos de Auditoria nos dice; que para planear adecuadamente el trabajo de auditoria el auditor debe conocer:

a) Los objetivos, condiciones y limitaciones del trabajo concreto que se va a realizar.

b) Las características particulares de la empresa cuya información financiera se examina, incluyendo dentro de este concepto las características de operación, sus condiciones jurídicas y el sistema de control interno.

Además de decir que la planeación de la auditoria puede verse afectada dependiendo del fin específico del trabajo a realizar.

Es así como la planeación de la auditoria se afecta por las desviaciones en las operaciones de la organización, y más frecuentemente por las contingencias imprevisibles para el auditor.

En el boletín 3040 de Normas y Procedimientos de Auditoria nos dice:

" La planeación implica prever cuales procedimientos de auditoria van a emplearse, la extensión y oportunidad en que van a ser utilizados y el personal que debe de intervenir en el trabajo ".

Así mismo nos marca que el sistema de control interno constituye el elemento más importante sobre el que descansa la planeación de la auditoria.

" La información necesaria para planear adecuadamente el trabajo de auditoria se obtiene de muy diversas maneras ".

El Instituto Mexicano de Contadores Publicos nos marca las siguientes:

a) Entrevistas con el cliente para determinar el objetivo, las condiciones y limitaciones del trabajo, el tiempo a emplear, los honorarios y los gastos, la coordinación del trabajo de auditoría con el personal del cliente, y todos aquellos puntos que, por su naturaleza, ameriten ser definidos antes de la iniciación del trabajo.

b) Visitas a las instalaciones y observación de las operaciones para conocer las características operativas de la empresa y el sistema de control interno.

c) Entrevistas con funcionarios para obtener información sobre las políticas de la empresa, tanto las relativas a producción como al aspecto comercial y financiero, y las referentes a los criterios de contabilización.

d) Lectura de algunos documentos que se relacionen con la situación jurídica de la empresa.

e) Lectura de los estados financieros para obtener información básica sobre el volumen y la naturaleza de las operaciones de la empresa.

f) Revisión de informes y papeles de trabajo de auditorías anteriores, para aprovechar la experiencia acumulada.

g) Estudio y evaluación preliminar del sistema de control interno.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos marca las fuentes principales, y que respaldan en mejor forma la planeación de la auditoría.

Algunas otras fuentes de información que al auditor pueden servir para una mejor planeación de la auditoría son:

a) Trabajos de auditorías anteriores realizados por el mismo auditor o por otros auditores.

b) Seguimiento de observaciones de la auditoría anterior ( en caso de que la hubiera).

Es decir el auditor necesariamente debe conocer a la compañía que se auditá, debe conocer pasado, operaciones presentes y tendencias del mercado, así como competencias del mercado, necesidades del cliente y desviaciones operativas.

Una vez obtenida la información necesaria, el contador público, podrá preveer cuales procedimientos de auditoria van a emplearse, la extension y la oportunidad en que van a ser utilizados y el personal que debe intervenir en el trabajo.

Por último el Instituto Mexicano de Contadores Públicos nos marca que el resultado de la planeación de la auditoria se refleja finalmente en un programa de trabajo.

Entonces diremos que la planeación de la auditoria comienza desde que el auditor conversa con el empresario para convenir que realice la auditoria de su empresa.

Para una adecuada planeacion de la auditoria operacional, es necesario definir los procedimientos a seguir para su correcta aplicacion, precisar:

- ¿Qué vamos a hacer?
- ¿Qué sera lo más conveniente?
- ¿Cómo y cuándo lo vamos a elaborar?
- ¿Quién lo va a elaborar?
- ¿A dónde lo vamos a hacer?
- ¿Con qué lo vamos a hacer?

Debemos tener presente las condiciones y características de lo que estamos planeando, así como las limitaciones que pueden presentarse en el desarrollo del trabajo.

#### OBJETIVOS DEL TRABAJO DE PLANEACION.

Estos no difieren mucho a la Auditoria de Estados financieros, y son:

- Se realiza una investigación preliminar de la actividad que va a examinar para obtener los antecedentes necesarios.

- Estudiar las asignaciones de responsabilidades de la actividad que se está examinando para asegurarse que las resoluciones tomadas son autorizadas y que emanan del nivel jerarquico superior conexo a dicha actividad, así como las restricciones o limitaciones que le son aplicables.

- Revisión del sistema administrativo a través del estudio de políticas ya establecidas que norman las actividades sujetas a examen, probando la efectividad de operaciones específicas y de los procedimientos administrativos y explorando además las áreas problema.

- Preparar reporte sobre el trabajo de la Auditoria desarrollada, sometiendolos a las consideraciones de los responsables de su recepción y a los involucrados según los resultados de las investigaciones y recomendaciones.

### 3.5 PROCEDIMIENTOS DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

=====

Como ya se dijo en el capítulo dos de este trabajo el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, define a los procedimientos de auditoria como:

"Los procedimientos de auditoria son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los estados financieros sujetos a examen mediante los cuales el contador público obtiene las bases para fundamentar su opinión."

El mismo Instituto define a las técnicas de auditoria como los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador público utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional.

Las técnicas de auditoria para la revisión de estados financieros son las siguientes:

- Estudio general.
- Análisis.
- Inspección.
- Confirmación.
- Declaración.
- Certificación.
- Observación.
- Cálculo.

El concepto que nos da el Instituto Mexicano de Contadores Públicos con respecto a los procedimientos de auditoria fundamentalmente es aplicable a la revisión de los estados financieros.

Por lo que el concepto de procedimientos de la auditoria de operaciones u Operacional quedaria:

Los procedimientos de la auditoría operacional son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a las operaciones de una organización sujetas a examen mediante los cuales el auditor obtiene las bases para fundamentar su opinión.

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

Las técnicas operativas para los procedimientos de auditoría operacional son:

#### TECNICAS DOCUMENTALES.

- Estudio general
- Analisis
- Declaración
- Certificación
- Conciliación
- Comprobación
- Cálculo

#### TECNICAS VERBALES

- Entrevista

#### TECNICAS VISUALES

- Inspección
- Observación
- Comparación
- Rastreo

Con respecto al alcance de la auditoría operacional; como solo se revisa un apartado de toda la organización es indispensable dar seguimiento a esta operación al 100%.

Las siguientes técnicas son especializadas para la auditoría operacional, y son:

1. Diagramas de flujo
2. Cuestionarios Operativos.

Y entre otras están:

- Diagramas de organización
- Gráficas de procesos
- Gráficas de tiempo hombre-maquina
- Gráficas de Gantt
- Estudios de tiempos
- Investigación de operaciones, etc.

El auditor aplicara su criterio profesional, y podra auxiliarse de las técnicas citadas.

### 3.6 PAPELES DE TRABAJO.

=====

A nuestro punto de vista los papeles de trabajo son todos aquellos documentos y cédulas obtenidas y elaborados por el auditor con el fin de obtener toda la información necesaria para poder sustentar su opinión, observaciones y sugerencias que se encuentran plasmadas en el informe.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos nos dice que los papeles de trabajo representan una ayuda en la planeación, ejecución, supervisión y revisión del trabajo, y proporcionan la evidencia que respalda la opinión del auditor.

El propio Instituto nos dice que los papeles de trabajo deben contener la evidencia de la planeación llevada a cabo por el auditor, la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría y de las conclusiones alcanzadas.

Ademas nos dicen que la información y contenido de los papeles de trabajo pueden verse afectados por aspectos tales como:

- a) naturaleza del trabajo.
- b) características del informe del auditor.
- c) naturaleza y complejidad del negocio del cliente.
- d) la naturaleza y condiciones de los registros del cliente y el grado de confiabilidad de los controles internos contables.

El formato de los papeles de trabajo del auditor es variado, varía en relación a las operaciones de la compañía, la auditoría practicada, a la documentación y/o información que en ellos se presente y las circunstancias de trabajo.

Pero el contenido de los papeles de trabajo siempre es el mismo en relación a la calidad, oportunidad y conocimiento que en ellos se plasme.

Es por ello que en los papeles de trabajo se debiera plasmar los asuntos importantes y aquella información que ayude al auditor a redactar su informe.

Es conveniente que se trabaje en una oficina privada por la calidad de la información que se maneja, o bien que los papeles de trabajo se conserven en un lugar seguro y no expuesto al personal de la empresa ya que su contenido es confidencial así como los hallazgos en estos papeles.

Los papeles de trabajo no tendrían razón de ser, si con la elaboración de ellos no se pretendiera alcanzar determinados, objetivos como:

- Integrar la evidencia del trabajo desarrollado por el auditor.
- Fundamentar la opinión emitida por el auditor.
- Servir de parámetro para corregir y analizar las desviaciones al programa de auditoría.
- Servir como fuente de información para auditorías posteriores.

### 3.7 ¿QUIEN REALIZA LA AUDITORIA OPERACIONAL?

Hoy en día existen dentro de México una gran cantidad de carreras profesionales, las cuales podrían realizar una auditoría operacional, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos en su libro de Auditoría Operacional dice: que poseyendo la capacidad adecuada, lo único necesario para ejercerla es una actitud mental de búsqueda constante de oportunidades para aumentar eficiencia en los controles operacionales y en la realización misma de las operaciones; por esto nosotros creemos que la persona idónea es el Contador Público como auditor externo por su capacidad profesional y técnica cumpliendo así con el objetivo de dar recomendaciones tendientes a incrementar la eficiencia operativa de la entidad.

### 3.8 PROGRAMA.

=====

Los programas de auditoria son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.

Al elaborar un programa de auditoria, conviene dar la importancia debida a la formulación de una politica que señale objetivos y refleje un plan bien definido para la consecución de las mismas; así como procedimientos y técnicas en la evaluación del control interno. Aquí es muy importante contar con la aprobación y respaldo de la dirección para la elaboración de el programa de auditoria.

Estos programas de auditoria podrán comprender alguna o algunas de sus secciones o departamentos, o bien a la empresa en su totalidad, de acuerdo al tipo de programa de que se trate, general o particular, también hay programas a largo y corto plazo. Se consideran a largo plazo aquellos que se hacen para más de un año, y los que se hacen para un mes, dos, tres, seis, nueve, y hasta un año se consideran de corto plazo.

El Auditor Operacional debe evaluar los planes y compararlos con los resultados, en el programa de trabajo es donde se refleja su planeacion seleccionando los procedimientos que van a ser aplicados, la extension y oportunidad que se dara, en papeles registrara su trabajo a medida que vaya aplicando sus procedimientos, evitando así, que el personal de la empresa pudiera revocar lo dicho.

Esté debe de realizarse sólo cuando el auditor se haya familiarizado con la empresa u operación para así determinar los pasos de un programa de auditoria, y a medida que el auditor desarrolle su trabajo se familiarizara más con la operación por lo cual el programa estara sujeto a modificaciones, además se deberá tener presente:

- El objetivo de la Auditoria, para determinar el curso de accion que habra de seguirse.
- El número y personal que se asignara al trabajo.
- Los objetivos particulares de cada departamento.
- Las limitaciones a que se sujetará la Auditoria.
- Las características particulares de la empresa o area.

Enunciaremos los diversos tipos de programas:

1. Desde el punto de vista del detalle en el trabajo a realizar, estos pueden ser:

- a) Generales
- b) Detallados

2. Del momento de la planeación de la revisión:

- a) Predeterminados
- b) Informal

3. Desde el punto de vista de un trabajo concreto:

- a) Específicos
- b) Estandar
- c) Especiales

### 3.9 ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO Y AUDITORIA OPERACIONAL.

=====

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., en el libro de Normas y procedimientos de auditoría, nos dice:

El estudio y evaluación de control interno se efectúa con el objeto de cumplir con la norma de ejecución del trabajo que requiere que:

" El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuado del control interno existente, que le sirva de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él y le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría ".

La estructura del control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad.

Dicha estructura consiste de los siguientes elementos:

a) El ambiente de control.

Representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, fortaleciendo o debilitando sus controles.

b) El sistema contable

Consiste en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica.

c) Los procedimientos de control.

Los procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y al sistema contable, que establece la administración para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la entidad, constituyen los procedimientos de control.

Al realizar el examen del control interno y sus conclusiones, el auditor debe plasmarlo en sus papeles de trabajo con la finalidad de:

1. Comprobar que se cumplió con la norma que obliga al auditor a examinar el control interno.,
2. Fundamentar el alcance ó extensión de sus pruebas de auditoria, así como la oportunidad de las mismas.
3. Probar su estudio en caso de conflictos.
4. Facilitar el trabajo de posteriores auditorias.
5. Auxiliar en la supervisión del trabajo de los ayudantes.

La estructura del control interno esta encaminada al cumplimiento por parte de las organizaciones, por lo que el auditor operativo necesita practicar un examen del control interno de la organización auditada.

En base a este estudio el auditor operacional debe y puede obtener información que le ayude a planear correctamente la auditoria y con ello obtener información eficiente para su informe.

Los factores específicos del ambiente de control, el sistema contable y los procedimientos de control de una entidad, deben considerar los siguientes aspectos:

- Tamaño de la entidad
- Características de la industria en la que opera
- Organización de la entidad
- Naturaleza del sistema de contabilidad y de las técnicas de control establecidos
- Problemas específicos del negocio
- Requisitos legales aplicables

El auditor deberá documentar su conocimiento y comprensión de la estructura de control interno, como parte del proceso de planeación de la auditoría.

La documentación debe contener:

- a) Diagramas de flujo
- b) Cuestionarios
- c) Árboles de decisiones
- d) Documentación en forma de memorándum

El auditor debe efectuar un análisis general del riesgo implícito en el trabajo que va a realizar, con el objeto de considerarlo en el diseño de sus programas de trabajo de auditoría y para identificar gradualmente las actividades y características específicas de la entidad.

Además:

El auditor debe conocer, evaluar y en su caso, probar el sistema de procesamiento electrónico de datos (PED), como parte fundamental del estudio y evaluación del control interno y documentar adecuadamente sus conclusiones sobre su efecto en la información financiera y el grado de confianza que depositara en los controles.

Actualidades Técnicas de DERCA resume:

"El control interno puede ayudar a una entidad a lograr su desempeño y objetivos de rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos; garantizar una información financiera confiable y que la empresa cumpla con las leyes y reglamentos, evitando que su reputación se vea afectada, así como otras consecuencias".

### 3.10 DIFERENCIAS CON OTRAS AUDITORIAS

#### AUDITORIA FINANCIERA.

El objetivo de la auditoria financiera es que un Contador Público titulado emita la opinion sobre la razonabilidad de las cifras que presentan los estados financieros de una empresa.

#### AUDITORIA OPERACIONAL.

Su objetivo esencial es proporcionar a la administracion de la empresa la informacion necesaria para mejorar la eficiencia y eficacia de sus operaciones, por esta razon, debera estar la misma estrechamente vinculada y en armonia con los objetivos y politicas de dicha empresa.

#### AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Surge dentro de las nuevas técnicas y métodos administrativos con el proposito de vigilar la utilizacion de los recursos humanos para satisfacer las necesidades de la organizacion.

TIPOS DE AUDITORIA

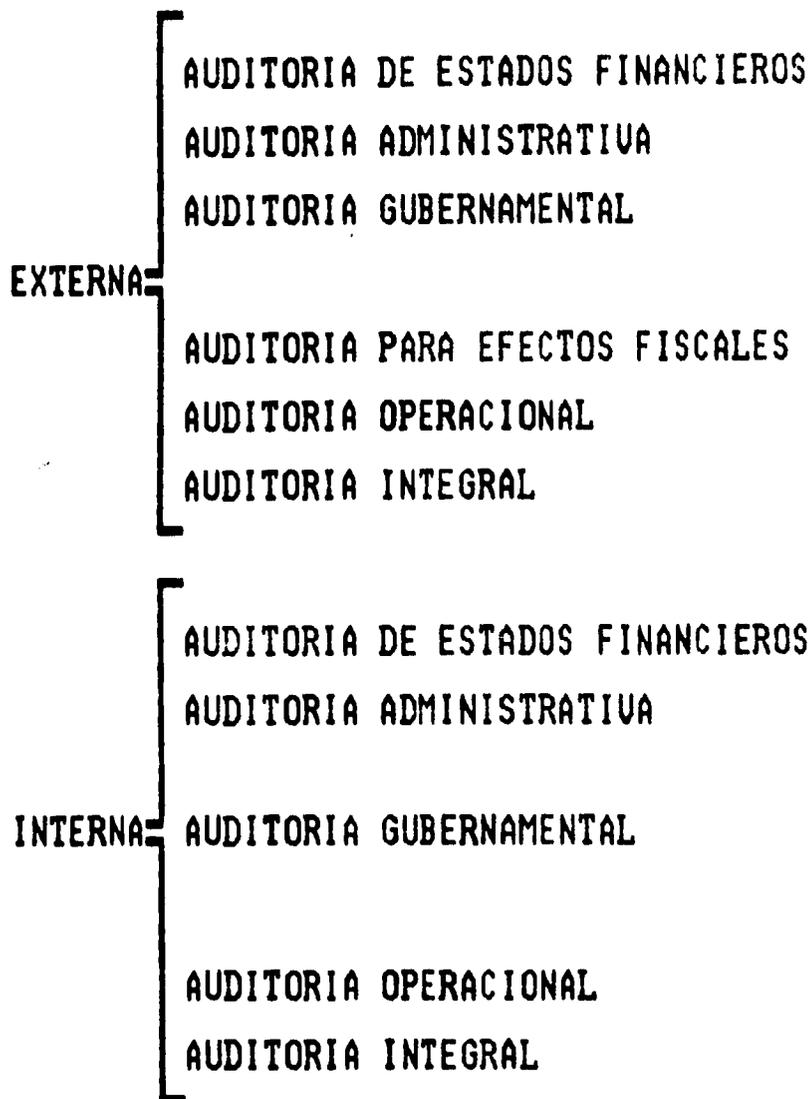


FIGURA 1

#### 4. INFORME. =====

##### 4.1 CONCEPTO Y OBJETIVO.

El informe o diagnóstico de la Auditoría Operacional es el producto terminado del trabajo realizado, y por lo general, es lo único que conocen los funcionarios de la empresa respecto a el trabajo que realiza el auditor.

El informe o diagnóstico debe contener información objetiva y suficiente, para poder mostrar el alcance, desarrollo y conclusiones obtenidas de la revisión.

Está es la última fase del proceso en la ejecución de la auditoría.

El objetivo que tiene el informe de auditoría operacional es el presentar a la gerencia los resultados obtenidos en la Auditoría, dentro de un área o departamento operativo, con toda la información necesaria, que le pueda servir como base para evaluar la eficiencia del mismo y así poder tomar las decisiones que correspondan.

Las sugerencias que presente el auditor operacional, deben destacar:

- Aumento en la productividad.
- Los ahorros que podrían lograrse, o
- Los aspectos susceptibles de originar nuevas fuentes de beneficio.

#### 4.2 IMPORTANCIA

=====

La importancia que tiene el informe o diagnóstico, no es el informar las fallas o anomalías detectadas, tendera a promover y lograr la eficiencia en la operación, debe permitir asimismo que de las soluciones propuestas surjan oportunidades que coadyuven al logro de eficiencia operativa y, en última instancia, al logro de productividad.

#### 4.3 TIPOS DE INFORMES

Los informes se clasifican en:

1.- Atendiendo a su forma de presentación.-

- Formal
- Oficial

2.- Atendiendo a su contenido.-

- Informes contables
- Informes presupuestales
- Informes financieros
- Informes administrativos
- Informes técnicos
- Informes de legalidad
- Informes mixtos

3.- Atendiendo a su extensión.-

- Informes cortos
- Informes largos

4.- Atendiendo a la época en que se realizan.-

- Informe previo
- Informes final

#### 4.4 ESTRUCTURA

Alcance y limitaciones del trabajo:

Definir e identificar:

- Objetivos del trabajo realizado-
- Operaciones sujetas al examen (por contra, revelar las excepciones)
- Criterio de prioridad seguido.
- Limitaciones, en su caso (teóricamente no debe haberlas)
- Participación de otros profesionales.
- Responsabilidad asumida.

Situaciones que afecten la eficiencia de la operación:

- Resumen -jerarquizado- de hallazgos significativos.
- Efecto de los mismos.
- En su caso, detalle de los problemas determinados, sus causas y efectos, y correspondientes soluciones.

Sugerencias:

Es conveniente incluir sugerencias de las ineficiencias de operación, las cuales pueden ser:

- Específicos - En caso de que tengan elementos para ello, cuantificando en lo posible los resultados de un cambio, previsible.
- De carácter general.

#### 4.5 ELEMENTOS DEL INFORME

Antes de iniciar la redacción del informe de auditoría, es conveniente tener presente lo siguiente:

- a) Definir el propósito del informe (final, parcial, etc..)
- b) ¿ A quién se dirigirá?
- c) ¿ Qué interesa a los lectores?
- d) Utilizar índices y subtítulos
- e) Mostrar las observaciones de acuerdo a su importancia.
- f) Las tendencias y el empleo de cifras relativas pueden ser mejores que las estáticas y números absolutos, y al utilizar números se recomienda hacerlo en cantidades cerradas.

Contenido del informe.-

Cualquier tipo de informe debe contener:

- 1.- Alcance de la revisión
- 2.- Resultado de la revisión y acciones
- 3.- Seguimiento de observaciones y recomendaciones
- 4.- Oficios de recomendaciones
- 5.- Señalamiento
- 6.- Observaciones
- 7.- Desviaciones y consecuencias.

Por último el informe debe reunir los siguientes aspectos:

- 1.- Precisión
- 2.- Claridad
- 3.- Concisión
- 4.- Lenguaje
- 5.- Oportunidad

Las auditorias operacionales pueden incluir una fase de seguimiento en la cual el auditor vuelve a visitar la organizacion para discutir la accion correctiva tomada o recomendada. Se revisan las evidencias para determinar si los cambios lograron los resultados deseados.

El enfoque que debe darse al informe debe tender a resaltar objetivamente:

- Las ineficiencias
- Sus causas, y
- consecuencias
- y siempre deberá cuantificarse, indicando muy claramente el costo de la ineficiencia.

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

- 1) Enfatizar los aspectos significativos que mejoren la operacion del negocio. Cualquier ejecutivo estara interesado en cambios de procedimientos que resulten en reduccion de costos. No estara igualmente interesado en controles protectivos.
- 2) Deben omitirse partidas o hechos poco significativos que no requieren la atencion de los ejecutivos.
- 3) Limitar el informe al minimo indispensable.
- 4) No esperar que el funcionario conozca tecnicismos. Escriba el informe en el lenguaje que él esta acostumbrado a usar.
- 5) No haga criticas que no vayan acompañadas de sugerencias constructivas o que no estén respaldadas por hechos. En aspectos técnicos, en los que el auditor esté capacitado para hacer una recomendacion especifica, los hallazgos deben ser informados con la sugerencia de que sean estudiados con mayor detalle por expertos calificados cuando la situacion parezca requerir dicha accion.
- 6) Discuta el informe con todos los responsables que se vean afectados por sus observaciones y recomendaciones.

7) En la medida de lo posible, obtenga el acuerdo de los funcionarios afectados por las recomendaciones y, en su caso, presentárselas como sugerencias adjuntas.

8) Si no se cuenta con la aprobación de los afectados, cuando menos asegúrese que si hay acuerdo en cuanto a las circunstancias y hechos que se informan. Así los directivos superiores podrán ver la posición del afectado y del auditor y tomar una decisión.

9) Envíe copias del informe final a todos los encargados, así como al funcionario superior responsable de la operación auditada.

10) No circule material que no contenga el propio informe.

5. CASO PRACTICO ENFOQUE OPERACIONAL EN EL CONTROL INTERNO

5.1. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.

CALVO NIETO, S.A. DE C.V.

De la sociedad.

Esta empresa fue constituida el 25 de julio de 1968, de conformidad con las disposiciones legales aplicables en materia de sociedades mercantiles, a las anónimas de capital variable, según consta en el testimonio de escritura pública No. 17216, otorgada ante la fe del Lic. Fernando G. Arce, Notario Público No. 89 del Distrito Federal.

Denominación.

La denominación original era PRODUCTOS Y MAQUILLAS NACIONALES, S.A. DE C.V., habiendo sido cambiado por Calvo Nieto, S.A. de C.V., con que actualmente opera.

Objeto Social.

Compra venta, importación y exportación de toda clase de artículos de papelería, escritorio y oficina; la producción, elaboración, maquila y manufactura de toda clase de artículos de papel; compraventa, importación y exportación de maquinaria y equipo para la fabricación de sobres y artes gráficas. la realización de toda clase de actos de comercio e industria conexos.

Domicilio social

La ciudad de México, Distrito Federal, pudiendo establecer agencias, sucursales o domicilios convencionales en cualquier otra plaza de la República Mexicana o el extranjero.

Capital social.

Variable, con un mínimo de N\$ 500 (QUINIENTOS NUEVOS PESOS) y un máximo ilimitado; estará representado por acciones comunes con valor nominal de N\$ 1 (UN NUEVO PESO M.N.) cada una, amparada con títulos emitidos en forma nominativa.

Duración.

Cincuenta años, a partir de la fecha de constitución.

Administración.

A cargo de un Administrador Único o un Consejo de Administración integrado por un mínimo de tres miembros. Para el mejor funcionamiento de la sociedad, el Consejo de Administración o el Administrador Único en funciones podrá designar el Gerente General o Gerentes Especiales que considere necesarios.

Vigilancia.

Estará a cargo de uno o más Comisarios.

## 5.2. BASES PARA EL CASO PRACTICO.

A la Compañía Calvo Nieto, S.A. de C.V. se le aplicara un estudio o examen parcial al area de nóminas, al 31 de mayo de 1994.

Para tal fin se llevará acabo el siguiente trabajo:

a) La evaluación de la estructura del control interno, únicamente hasta el grado que consideremos necesario para tener una base sobre la cual determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría, aplicadas en nuestro examen sobre el ciclo de nóminas de la Compañía.

b) La elaboración utilización y aplicación en forma total de los procedimientos de auditoría determinados en base al estudio y evaluación del control interno, aplicables sólo a la Compañía Calvo Nieto S.A. de C.V.

Como resultado de nuestra revisión y examen parcial del área de nóminas entregaremos a la Compañía:

- a) Informe sobre el control interno.
- b) Carta de observaciones y sugerencias.
- c) Conclusiones.

### 5.3. APLICACION DEL CONTROL INTERNO

=====

Dado que muchas de las operaciones de la Empresa Calvo Nieto, S.A. de C.V., son de características repetitivas y forman cantidades numerosas de operaciones individuales se aplicara un control interno de acuerdo a sus funciones, con el fin de establecer los procedimientos de auditoria aplicables en las circunstancias:

Los objetivos principales a lograr en la aplicacion del Control Interno establecido para Calvo Nieto, S.A. de C.V. son los siguientes:

1.- Comprobar la existencia de la carta de organizacion de Calvo Nieto, S.A. de C.V., asi como su actualizacion, autorizacion, uso y difusion.

2.- Comprobar e identificar el uso, difusion y existencia de manuales de organizacion, politicas, diagramas de flujo de operacion en el area de nomina y metodos de control.

3.- Verificar la existencia de los departamentos gerenciales.

4.- Identificar metodos y sistemas de reclutamiento y seleccion.

5.- Identificar politicas de evaluacion a funcionarios y empleados.

6.- Verificar la adecuada segregación de autoridad y responsabilidad, así como de funciones.

7.- Identificar los medios de registro electrónico de datos.

8.- Identificar que la compañía cuente con datos estadísticos de sus principales competidoras así como de la tendencia del mercado de acción.

9.- Identificar que la compañía cuente con registros contables actualizados.

El conjunto de los objetivos se lograra con la aplicación del siguiente cuestionario de control interno, dividido en:

- a) Conocimiento de la empresa
- b) Ciclo de nóminas

CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

1.- ¿ Existe una gráfica de organización actualizada que muestre las áreas de responsabilidad ?

SI-----  
-----  
-----

2.- ¿ Están las áreas de responsabilidad claramente definidas ?

SI-----  
-----  
-----

3.- ¿ Cuenta la compañía con manuales de organización y de operación ?

SI-----  
-----  
-----

4.- ¿ Existen parientes de los funcionarios y empleados en puestos clave ?

NO-----  
-----  
-----

5.- ¿ Existe una adecuada rotación de puestos donde sea factible ?

NO-----  
-----  
-----

6.- ¿ Existe un catalogo de cuentas ?

SI-----  
-----  
-----

7.- ¿ Este catalogo está elaborado de tal forma que permita contabilizar adecuadamente las operaciones realizadas y preparar estados financieros bien estructurados ?

SI-----  
-----  
-----

8.- ¿ Existe un manual de contabilidad que describa brevemente la naturaleza de las partidas que deben incluirse en cada cuenta ?

NO-----  
-----  
-----

9.- ¿ Manejan los registros contables personas independientes a quienes se encargan de la custodia de los activos ?

SI-----  
-----  
-----

10.- ¿ Diga quién aprueba las polizas de registros contables ?

C. P. José Luis Pizano Ventura-----  
Sr. Viriato Cuenca F.-----  
-----

11.- ¿ Se encuentran los registros contables al corriente ?

SI-----  
-----  
-----

12.- ¿ Se amparan los diversos documentos contabilizadores con documentación fuente que reuna requisitos fiscales ?

SI-----  
-----  
-----

13.- ¿ Emplea la compañía equipo electrónico para el proceso de su información ?

SI-----  
-----  
-----

14.- ¿ Indique las funciones integradas al proceso electrónico de información y los planes de incorporación que tenga la compañía ?

NOMINAS, CONTABILIDAD Y ORGANIZACION-----  
-----  
-----

15.- ¿ Describa cómo está estructurado el departamento de procesamiento de datos ?

SOLO UN DEPARTAMENTO DELIMITADO A LA GERENCIA DE CONTABILIDAD-----  
-----

16.- ¿ Cuenta la compañía con datos estadísticos de industrias similares y competidoras y se comparan con los propios ?

NO-----  
-----  
-----

CICLO DE NOMINAS

1.- ¿ Qué funcionarios aprueban :

a) Contrataciones de personal ?

C.P.José Luis Pizano Ventura-----  
-----  
-----

b) Cambios de puestos ?

C.P.José Luis Pizano Ventura-----  
-----  
-----

c) Aumentos de sueldos ?

C.P.José Luis Pizano Ventura-----  
-----  
-----

d) Despidos de personal ?

C.P.José Luis Pizano Ventura-----  
-----  
-----

2.- ¿ Qué funcionario lleva acabo el reclutamiento y seleccion de personal ?

CALVO NIETO, S.A. DE C.V. NO CUENTA CON UN DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION POR LO QUE ESTA FUNCION NO ESTA BIEN DETERMINADA-----

3.- ¿ Cuales son los medios para el reclutamiento y seleccion del personal ?

NO EXISTEN-----  
-----  
-----

4.- ¿ Que tipo de evaluaciones se les aplica al personal seleccionado para su reclutamiento ?

NINGUNO-----  
-----  
-----

5.- ¿ Describa otros tipos de evaluación aplicados por la compañía ?

NO APLICA-----  
-----  
-----

6.- ¿ Cuenta la compañía con un programa de adiestramiento para el personal ?

NO-----  
-----  
-----

7.- ¿ Indique las diversas nóminas que prepara la compañía y quién las realiza ?

NOMINAS SEMANALES Y QUINCENALES, LAS PREPARA LA Srita. ASUNCION VARGAS, EL Sr. HUGO GARZON Y EL C.P. JOSE LUIS PIZANO-----

8.- ¿ Las personas que elaboran las nóminas son independientes a las funciones de :

a) Contratación y despido de trabajadores ?

NO-----  
-----  
-----

b) Cambios de personal y sueldos ?

NO-----  
-----  
-----

c) Pago de nóminas ?

NO-----  
-----  
-----

9.- ¿ Qué registros de tiempo se llevan para :

a) Determinar y acumular horas y días trabajados ?

RELOJ CHECADOR-----  
-----  
-----

b) Determinar horas extras ?

RELOJ CHECADOR-----  
-----  
-----

10.- ¿ Quiénes aprueban los registros ?

La Srta. ASUNCION VARGAS-----  
-----  
-----

11.- ¿ Se preparan informes de asistencia ?

SI-----  
-----  
-----

12.- ¿ Quién elabora estos informes ?

La Srta. ASUNCION VARGAS-----  
-----  
-----

13.- ¿ Son estas personas independientes a las funciones de:

a) Preparación de nóminas ?

NO-----  
-----  
-----

b) Pago de nóminas ?

SI-----  
-----  
-----

14.- ¿ Se revisan y aprueban las nóminas antes de efectuar su pago?

SI-----  
-----  
-----

15.- ¿ Quiénes lo hacen ?

C.P. JOSE LUIS PIZANO VENTURA-----  
-----  
-----

16.- ¿ Que funcionario prepara los recibos de pago al personal ?

Sr. HUGO GARZON-----  
-----  
-----

17.- ¿ Pagan las nóminas ocasionalmente personas distintas de quienes normalmente lo hacen ?

NO-----  
-----  
-----

18.- ¿ Se mantienen expedientes individuales por cada trabajador que incluyan:

a) Contrato de trabajo ?

SI-----  
-----  
-----

b) Autorización de remuneraciones ?

SI-----  
-----  
-----

c) Asignación y cambios de puestos ?

SI-----  
-----  
-----

d) Solicitud de prestamos ?

SI-----  
-----  
-----

e) Solicitud de vacaciones y descansos ?

SI-----  
-----  
-----

d) Registro federal de Causantes ?

SI-----  
-----  
-----

f) Inscripción, modificación y bajas ante el I.M.S.S. ?

SI-----  
-----  
-----

19.- ¿ Se guardan los expedientes antes mencionados en forma independiente e inaccesible a personas que:

a) Controlen o aprueben los registros de tiempo ?

NO-----  
-----  
-----

b) Preparen las nóminas ?

NO-----  
-----  
-----

c) Aprueben las nóminas ?

NO-----  
-----  
-----

d) Pagen las nóminas ?

NO-----  
-----  
-----

e) Manejen registros contables ?

NO-----  
-----  
-----

20.- ¿ Quiénes efectúan los pagos de nóminas ?

Sr. HUGO GARZON-----  
-----  
-----

21.- ¿ Se obtienen recibos o evidencia adecuada de todos los trabajadores al pagarles el sueldo ?

SI-----  
-----  
-----

22.- ¿ Quién compara las firmas de los recibos con los registros de personal ?

NADIE-----  
-----  
-----

23.- ¿ Se pide a los obreros y empleados que se identifiquen al momento del pago ?

NO-----  
-----  
-----

24.- ¿ Quién autoriza los sueldos, bonos y otras percepciones de los ejecutivos de alta jerarquía ?

EL LIC. CALVO-----  
-----  
-----

25.- ¿ Se concilia el registro contable y el  
reporte en nóminas ?

SI-----  
-----  
-----

26.- ¿ Quién revisa la distribución contable ?

Srita. ASUNCION VARGAS Y C.P. JOSE LUIS PIZANO---  
-----  
-----

27.- ¿ Se preparan oportunamente las  
declaraciones mensuales, anuales o de impuesto  
estatal ?

SI-----  
-----  
-----

28.- ¿ Quién realiza estas declaraciones ?

EL C.P. JOSE LUIS PIZANO VENTURA-----  
-----  
-----

#### 5.4.PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

=====

Con base al control interno anterior y tomando en cuenta la naturaleza y limitaciones inherentes al sistema de control interno de la empresa, aplicaremos los siguientes procedimientos de auditoria que deben cumplir con los objetivos:

1.- Verificar que la carta de organización de la compañía se encuentre autorizada, actualizada y se encuentre plenamente definida.

2.- Verificar que la carta de organización de la Compañía este adecuada al tamaño de la estructura organizacional de Calvo Nieto, S.A. de C.V.

3.- Verificar la existencia del departamento de recursos humanos.

4.- Verificar la existencia de solicitudes muertas, y verificar su actualización.

5.- Verificar la existencia de parientes de ejecutivos en puestos clave de la compañía.

6.- Comprobar que las personas encargadas de recursos monetarios se encuentren afianzadas.

7.- verificar la correcta valuación de los registros contables originados por las operaciones de nóminas.

8.- Verificar el correcto cálculo y pago de estos, en su carácter de retenedor y de causante de impuestos.

9.- Comprobar que los registros por nómina se encuentren completos.

10.- Comprobar la existencia de expedientes de funcionarios y empleados, vigilando su actualización.

11.- Verificar aprobación de reclutamiento de personal por el funcionario responsable.

12.- Verificar el cálculo aritmético de las nóminas.

13.- Verificar los tipos de nóminas preparados por la compañía.

14.- verificar que los registros contables se encuentren al corriente.

15.- Verificar que la compañía cuente con datos estadísticos de sus principales competidoras y datos estadísticos en relación a la tendencia del mercado pasado, actual y futuro.

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA.-  
=====

1.- Solicitar a la compañía su acta constitutiva y realizar un resumen que contenga:

- a) Fecha de constitución.
- b) Capital social original y actual.
- c) Duración de la sociedad.
- d) Restricciones y tipos de acciones.
- e) Denominación o razón social.
- f) Actividades del negocio.

2.- Obtener de la compañía:

- a) Gráfica de organización en vigor.
- b) Nombres, puesto y sueldo de todos los funcionarios, jefes de departamento, personal clave y parentesco entre ellos.

Y realizar el siguiente trabajo:

- a) Asegúrese de que el organigrama proporciona una adecuada separación de funciones.
- b) Verificar que en la carta de organización se encuentren claramente definidas las áreas de autoridad y responsabilidad.
- c) Verificar la autorización de la carta de organización.
- d) Verificar la actualización y difusión de la carta de organización.

3.- Solicitar los manuales de organización de la compañía y realizar el siguiente trabajo:

a) Revisar que los manuales de operación y organización; se encuentren actualizados y acordes a la estructura de la compañía.

b) Verificar su difusión y autorización.

4.- Revise por un periodo los procedimientos seguidos para la preparación , aprobación y registros de las pólizas.

5.- Revisar y verificar en pólizas de registro:

a) La secuencia numérica de las pólizas.

b) Que se encuentren autorizados.

c) Acompañadas de documentación fuente.

d) Compruebe la adecuada redacción del concepto de la póliza de registro.

6.- Identificar los medios de reclutamiento y selección del personal, con base al control interno.

7.- Identificar los tipos de evaluaciones para el reclutamiento y selección del personal.

8.- Verificar en la solicitud de empleados, la aprobación del funcionario a cargo del reclutamiento y selección.

9.- Comprobar en expediente de funcionarios y empleados la aprobación de:

- a) Contratación de personal.
- b) Cambios de puesto.
- c) Aumentos de saldos.
- d) Despidos de personal.
- e) Finiquitos.

10.- Verificar en los expedientes de los empleados:

- a) Solicitudes de trabajo correctamente llenada y autorizada.
- b) Evaluaciones practicadas por la compañía.
- c) Solicitud de vacaciones.
- d) Contrato individual de trabajo.
- e) Altas y modificaciones I.M.S.S.
- f) Integración del salario diario.

11.- Obtenga un ejemplar del catálogo de cuentas y del manual de contabilidad, revisando:

- a) Actualización.
- b) Difusión.
- c) Aprobación.
- d) Aplicación.

12.- Solicite a la compañía ( en caso de haber) movimientos estadísticos de sus principales competidoras y tendencias de mercados presentes y futuros y revisarlas.

13.- Solicitar a la empresa integración del saldo de deudores diversos y/o funcionarios y empleados y realizar el siguiente trabajo:

a) Identificar dentro de la integración a funcionarios y empleados y preparar declaratoria por cada uno de ellos.

b) Realizar análisis del saldo e identificar documentación fuente comprobatoria del saldo.

c) Verificar sumas de las integraciones.

d) Revisar autorización del prestamo o cuenta por cobrar.

e) Identificar la antigüedad de los saldos de los funcionarios y empleados y en su caso identificar los saldos de dudosa recuperabilidad, vigilando que el funcionario y empleado elabore en la entidad.

f) Vigilar que no existan saldos contrarios a su naturaleza.

14.- Cuidar que no existan pasivos de empleados irreales vigilando las provisiones de sueldos por pagar.

15.- Solicitar a la compañía la integración de impuestos por pagar y realizar el siguiente trabajo:

- a) Revisar la provisión del impuesto del mes inmediato anterior y cotejarlas contra el pago realizado en el mes.
- b) Revisar la integración del rubro de impuestos por pagar e identificar saldos contrarios a su naturaleza.
- c) Verificar sumas aritméticas.

16.- Solicitar a la compañía sus nóminas de enero a mayo y realizar el siguiente trabajo:

- a) Verificar la base de I.M.S.S.
- b) Sueldo o salario diarios vs contrato de trabajo o modificación de sueldo o salario.
- c) Retención de impuesto sobre la renta.
- d) Retención de I.M.S.S.
- e) Otras retenciones.
- f) Verificar sumas aritméticas.
- g) Verificar el correcto registro contable de la nómina.
- h) Verificar que el cheque por el pago de la nómina sea el importe por el neto en el resumen de la nómina, vigilando que se tomen en cuenta los pagos parciales por el neto de la nómina.

17.- Revisar que los funcionarios y empleados se identifiquen al momento del pago de remuneraciones.

18.- Revisar que la firma de recibos sea la misma que en la solicitud de empleo.

19.- Vigilar que en las nóminas exista autorización para su pago.

20.- Verificar que las nominas se elaboren considerando los registros de tiempo de la compañía.

21.- Verificar que el pago de horas extras se encuentre autorizada.

22.- Identifique el número de empleados , obreros y nóminas que se preparan.

23.- Identificar el costo anual de sueldos y realizar el siguiente trabajo:

a) productividad de los funcionarios y empleados.

24.- En caso de existir observaciones, anotarlas en el resumen respectivo.

## 5.5. INFORME SOBRE EL CONTROL INTERNO

=====

Al Consejo de Administración  
de Calvo Nieto, S.A. de C.V.:

En relación con nuestro examen parcial al área de nómina, al 31 de mayo de 1994, hemos evaluado la estructura de control interno de la Compañía, únicamente hasta el grado que consideramos necesario para tener una base sobre la cual determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de las pruebas de auditoría, aplicadas en nuestro examen sobre el ciclo de nóminas de la Compañía. Nuestra evaluación de la estructura de control interno no comprendió un estudio y evaluación detallada de ninguno de sus elementos y no fue ejecutada con el propósito de desarrollar recomendaciones detalladas o evaluar la eficacia con la cual la estructura de control interno de la Compañía permite prevenir o detectar todos los errores e irregularidades que pudieran ocurrir.

El informe adjunto también incluye comentarios y sugerencias con respecto a otros asuntos financieros y administrativos, los cuales notamos durante el curso de nuestro examen.

Todos estos comentarios se presentan como sugerencias constructivas para la consideración de la administración y mejoramiento de la estructura de control interno existente y de otras prácticas y procedimientos administrativos y financieros.

Este informe es para uso exclusivo de la Administración de la Compañía y no debe ser utilizado con ningún otro fin.

Deseamos expresar nuestro agradecimiento por la cortesía y cooperación extendida a nuestras personas durante el curso de nuestro trabajo. Nos agradaría discutir estas recomendaciones en mayor detalle, de ser necesario y asimismo, proporcionar la ayuda necesaria para su implantación.

Muy atentamente:

## 5.6. CARTA DE OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS

=====

Hemos concluido nuestro estudio y evaluación del control interno relativo al conocimiento de la empresa y al área de nóminas, de Calvo Nieto, S.A. de C.V. al 31 de mayo de 1994, y por tal motivo a continuación comentamos a usted los principales puntos que consideramos de interés en relación con el trabajo desarrollado:

### 1.- ORGANIZACION DE LA EMPRESA:

a) Solicitamos al Contralor de la compañía una carta de organización de Calvo Nieto, S.A. de C.V. encontrando las siguientes deficiencias:

La compañía Calvo Nieto, S.A. de C.V. no cuenta con un funcionario a nivel gerencial que se encargue de las funciones propias de Recursos Humanos, y por lo tanto, no tiene un control ni políticas de reclutamiento y selección, así como los perfiles de puesto por cada departamento.

Al no tener un departamento encargado de Recursos Humanos, el personal que se contrata probablemente no reúna las especificaciones del puesto.

Es indispensable que se cree un departamento encargado a nivel gerencial que realice actividades de:

- a) Contratación y empleo.
- b) Sueldos y Salarios.

- c) Relaciones Laborales.
- d) Servicios y Prestaciones.
- e) Higiene y Seguridad.
- f) Planeación de Recursos Humanos.

La compañía debe desarrollar funciones y estrategias para cada área recomendada de Recursos Humanos, contribuyendo al desempeño de cada una de ellas y lograr el objetivo total de una manera eficiente.

b) La compañía no tiene actualizado su organigrama pues en el encontramos departamentos como: Contabilidad - Sra. Ma. Elena Alvarado de Castillo, Control de Calidad - Ing. Jorge Areola y Ventas - Sr. Gabriel Garzon C.; cuyas personas ya no laboran en la compañía.

Esto provoca confusión en las líneas de autoridad y responsabilidad; por lo que dificulta la comunicación ascendente como descendente.

Recomendamos una actualización de el organigrama para que se eviten confusiones en la comunicación.

c) La compañía no cuenta con manuales de organización y de procedimientos que muestren a los funcionarios y empleados los métodos y procedimientos de la organización.

Esto provoca una desorganización en la compañía pues no cuenta con políticas ni procedimientos por escrito en la organización.

Los manuales son de gran utilidad ya que uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones, delimitando actividades, ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad, establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo; entre otras ventajas, por esto recomendamos la elaboración de estos manuales, así como su difusión.

## 2.- CAPACITACION Y DESARROLLO:

Solicitamos al contralor de la compañía los programas de capacitación y desarrollo encontrando las siguientes deficiencias:

a) Calvo Nieto, S.A. de C.V. no cuenta con algún programa de capacitación al personal en ningún nivel jerárquico de la organización.

Esto provoca que el personal no esté actualizado originando errores en su trabajo.

Es indispensable para la compañía desarrollar y mantener un programa de capacitación y adiestramiento, ya que con ello la compañía contará con personal adecuado a sus necesidades, tomándose en cuenta que los recursos humanos son el factor primordial en la marcha de una empresa.

b) La compañía no aplica evaluaciones que muestren la capacidad técnica, experiencia del puesto y conocimiento de la compañía a las personas a reclutar, así como a sus propios empleados.

Esto origina que el personal contratado no cumpla con los requisitos del perfil del puesto solicitado, y que el personal que ya tenemos no esté bien preparado.

Recomendamos a la compañía desarrolle e implante en el área de reclutamiento y selección métodos de evaluación al personal interno de la compañía y a los candidatos a empleos y promociones jerárquicas. Contribuyendo con ello a obtener resultados óptimos.

### 3.- SUELDOS Y SALARIOS:

a) La persona que prepara las nóminas y aprueba remuneraciones extraordinarias es la misma que registra contablemente las operaciones de nóminas, además las nóminas no las firma quien las realiza ni quien las autoriza.

Esto provoca que la información proporcionada pudiera ser alterada, al no haber una delimitación de tareas, ni supervisión.

Calvo Nieto, S.A. de C.V. debe delimitar funciones, autoridad y responsabilidad, mejorando con ello la supervisión que debe ser ejercida en la aprobación y preparación de nóminas.

b) Calvo Nieto, S.A. de C.V. no prepara informes de asistencia de sus funcionarios y empleados.

Al no preparar informes la compañía no motiva adecuadamente a sus empleados trayendo consigo que los funcionarios y empleados se encuentren descontentos con; incentivos por asistencia y otras gratificaciones extraordinarias relativas a su puntualidad.

Para un mejor control de pago de remuneraciones es necesario que la compañía implante un sistema de información cuya finalidad será preparar informes de asistencias y con ello mejorar la productividad de la organización.

c) En la compañía la persona que prepara los recibos de pago al personal es la misma que efectúa los pagos; y al realizar el pago a los funcionarios y empleados no se les pide identificación alguna.

Esto provoca mal control al entregar los recibos, pues estos además deben ser firmados.

Es indispensable controlar los pagos a funcionarios y empleados, para tal fin se sugiere que al momento de efectuar el pago de remuneraciones se pida identificación y evitar con ello problemas ( recibos entregados a otras personas), además realizar una delimitación de tareas y que la persona que prepara los recibos sea diferente a la que los pago.

#### 4.- PROVISIONES Y PASIVOS:

a) El catálogo de cuentas a la fecha del 31 de Mayo de 1994 no se encuentra actualizado, pues encontramos el 1% sobre remuneraciones , y este impuesto se abrogó el 21 de Julio de 1993.

Esto provoca confusiones en el momento de registrar las cuentas mostrando importes en cuentas irreales.

Es recomendable que se realice una depuración de cuentas eliminando las obsoletas y chequeando los importes correspondientes, así como registrar las provisiones de impuestos en la cuenta correspondiente.

b) El INFONAVIT tiene un saldo de naturaleza contraria en la balanza

Provocando una mala interpretación de los estados financieros, relativo al rubro de impuestos por pagar.

Se recomienda una depuración de estas cuentas de tal forma que lo provisionado en el bimestre inmediato anterior debe ser el pagado en el bimestre.

c) Lo provisionado en el mes inmediato anterior por los impuestos de: IVA, Productos del Trabajo y 2% sobre nominas no corresponde al importe pagado en declaración mensual del mes.

Provocando que se desconozca el importe exacto del impuesto que se debe pagar en el mes siguiente.

Sugerimos a la compañía depurar estas cuentas que deben presentar el importe real por pagar en el mes siguiente.

Agradecemos las atenciones de que fuimos objeto durante el desarrollo de nuestro trabajo y quedamos a su disposición para cualquier aclaración adicional requerida en relación al contenido de la presente.

Atentamente:

## 5.7. CONCLUSIONES

=====

La principal y más importante desviación de Calvo Nieto, S.A. de C.V. consta de la no creación y mantenimiento de un departamento gerencial de Recursos Humanos, por lo que hasta la fecha no le permite lograr un desarrollo armónico entre la organización y su personal.

Al no contar con este departamento Calvo Nieto, S.A. de C.V., no tiene un buen control de su personal, dificultando la comunicación de políticas, cambios estructurales y difusión de información.

La compañía no satisface por falta de este departamento las necesidades laborales, necesidades de actualización, supervisión y mantenimiento de una estructura plenamente definidas.

Ocasionando problemas de integración del personal, comunicación, falta de incentivos, reclutamiento y selección y mal manejo de solicitudes de trabajo.

Por lo anteriormente descrito, es urgente que Calvo Nieto, S.A. de C.V., implante y mantenga un control de sus recursos humanos creando un departamento de Relaciones Industriales o Recursos humanos, ya que este departamento es el origen del flujo de operaciones en el área de nómina.

Al crear este departamento la compañía podrá mejorar en forma total; la comunicación de información, difusión de información, hacer frente a los cambios que origina el Tratado de Libre Comercio y sobre todo escoger al empleado o ejecutivo ideal para algún puesto vacante.

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

LIBROS  
=====

-Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA.

México, D.F. 1994

-Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

AUDITORIA OPERACIONAL.

México, D.F. 1993

-C.P. Gabriel Sánchez Curiel

AUDITORIA OPERACIONAL

Editorial ECASA

Primera reimpresión, 1987.

-Phaip L. Deflese, C.P.A., (et)

AUDITORIA MONTGOMEY.

Instituto Americano de Contadores Públicos.

Ediciones Ciencia y Técnica, S.A.

México. D.F. 1989

...79

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

-Roy A. Lindberg y Theodore Cohn

AUDITORIA DE OPERACIONES.

Editorial Técnica, S.A.

México, D.F. 1975

-Rómulo González Irigoyen

COMO HACER UNA TESIS DE CONTADOR PUBLICO

Editorial Banca y Comercio

Segunda Edición, 1987

-Solórzano Fuentes Alfredo.

EL USO DE MICROCOMPUTADORIAS.

Colegio de Contadores Públicos de México.

Veritas núm. 1452

Agosto 1992.

TESIS  
=====

-Almaraz y Elizondo Jorge M.

LA AUDITORIA OPERACIONAL INTERNA A LA PRODUCTIVIDAD DE EQUIPOS INDUSTRIALES.

Seminario de Investigación Contable.

UNAM. F.C.A.

México, D.F. 1984

-Mercado Peña Jorge.

LA AUDITORIA INTERNA INTEGRAL Y SUS PROGRAMAS APLICABLES AL RENGLON DE RECURSOS HUMANOS.

Seminario de Investigación Contable.

UNAM. F.C.A.

México, D.F. 1987

-Pérez Gonzalez Fernando.

AUDITORIA OPERACIONAL; SU NATURALEZA, EVOLUCION, UBICACION Y OBJETIVOS.

UNAM. F.C.A.

México, D.F. 1989

-Otero Martinez Fulgencio.

"LA AUDITORIA OPERACIONAL" COMO AREA PRODUCTIVA DE LA AUDITORIA INTERNA

Universidad La Salle

México, D.F. 1987

-Tomas Javier y Pérez

Fidel Espinosa Eries

AUDITORIA OPERACIONAL EN LA EMPRESA.

UNAM. F.C.A.

México, D.F. 1983

-Humberto Trejo Villeda, (et)

AUDITORIA OPERACIONAL EN EL AREA DE VENTAS

UNAM. F.C.A.

México, D.F. 1983