

162
2ej.



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

Facultad de Contaduría y Administración

**Procedimiento para la Revisión de Aspectos
Financieros, Operacionales y Adminis-
trativos al Almacén en una Empresa**

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

**Que para obtener el título de
LICENCIADO EN CONTADURIA
p r e s e n t a**

RUBEN MORENO CASTILLO



Asesor del Seminario:

Dra. y C. P. Nadima Simón Domínguez

México, D. F.

1997
7

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

AGRADECIMIENTOS

A TI DIOS...

Por que eres amor vivo dentro de mi.

A MIS PADRES Y HERMANAS...

Por que ustedes forman mi corazón.

A MIS AMIGOS...

Por ser incondicionales.

A TI...

Que en todo momento sin
pedírtelo me ayudas.

Gracias NADIMA por la dedicación y esfuerzo brindado.

Con Admiración y Respeto. Rubén.

ÍNDICE

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	1

CAPITULO I

ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA AUDITORIA

Origen y Evolución de la Auditoría	4
Definición de Auditoría	7
Clasificación de Auditoría	7
El Control Interno como base de la Auditoría	10

CAPITULO II

AUDITORIA FINANCIERA

Definición y Objetivo de la Auditoría de Estados Financieros	19
Ejecución de la Auditoría Financiera	
Normas de Auditoría	20
Plan de Auditoría	22
Presupuesto de Tiempos	24
Procedimientos de Auditoría	27
Técnicas de Auditoría	28
Papeles de Trabajo	29
Dictámenes o Informes	37
Modelos de Dictámenes	38
Dictámenes de Estados Financieros con salvedades	39

CAPITULO III
AUDITORIA OPERACIONAL

	PAGINA
Origen de la Auditoría Operacional	41
Definición de Auditoría Operacional	42
Objetivo de la Auditoría Operacional	43
Alcance de la Auditoría Operacional	44
Aplicación de la Auditoría Operacional	46
Metodología de la Auditoría Operacional	46
Informes	52
Auditoría Operacional a la Administración de Inventarios	54

CAPITULO IV
AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Aspectos Generales	
Introducción	61
Antecedentes	62
Definición	66
Objetivos	67
A quien le interesa	68
Periodicidad	68
Cómo debe hacerse	69
Quién la practica	70
Cómo se contrata	71
Plan de Auditoría	71
Metodología de la Auditoría Administrativa	72
Normatividad	73
Planeación de la Auditoría	75
Programa de Auditoría	76
Presupuestos	78
Papeles de trabajo	78
Entrevistas	80
Cuestionarios	81

	PAGINA
Carta de Actividades	83
Diagrama Linear de Responsabilidades	84
Carta de Dristribución de Actividades	85
Fujogramas	86
Gráfica de Gantt	87
Informe	88
Estructura	89
Cómo presentar las Fallas y Recomendaciones	91
Tipos de Informe	93

CAPITULO V

DIFERENCIAS E INTEGRACIÓN DE LAS DIVERSAS AUDITORIAS

Diferencias entre Auditoria Financiera,	
Operacional y Administrativa	94
Similitudes Generales	95
Objetivos de Auditorias	96
Fundamentos de la Auditoria Integral	97
Definición de Auditoria Integral.	97
Técnicas de la Auditoria Integral	100
Estudio de Evaluación del Sistema de Control Interno	103
La supervisión de la Auditoria Integral	107
Caso práctico de la Auditoria Integral	
Al Almacén de Materiales en una Empresa.	109
Conclusión	150
Bibliografía	152

INTRODUCCION

Como consecuencia de la creciente necesidad que tienen los empresarios, los acreedores, el gobierno, los inversionistas y los demás interesados de contar con información que les permita medir de manera objetiva el máximo aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, técnicos y materiales con que cuenta una entidad, se requiere de un enfoque general que contemple la revisión ordenada y sistemática de todas y cada una de las actividades financieras operacionales y administrativas que se llevan a cabo para el logro de los objetivos, en estas condiciones este trabajo será desarrollado considerando el enfoque actual de la Auditoría, siendo este el concepto de "Auditoría Integral".

Bajo la línea de importancia he enfatizado en la Administración de Inventarios por ser un proceso fundamental dentro de cualquier empresa Industrial o Comercial, ya que del buen manejo de esta actividad dependerá la obtención de resultados favorables o desfavorables.

El trabajo citado pretende ser una aportación que sirva de apoyo al auditor integral para dar sugerencias que ayuden al mejoramiento de la eficiencia, eficacia y economía en las organizaciones, ya que en países poco industrializados no se da gran importancia al buen manejo de los Controles Organizacionales.

Al utilizar de manera óptima el informe del resultado de la Auditoría Integral y el perfeccionamiento en el manejo de los controles establecidos se logra un alto rendimiento de la productividad y la calidad de los productos, repercutiendo este fenómeno en el mejoramiento de la economía nacional, aumentando la posibilidad de competir con los grandes grupos industriales extranjeros incluidos en nuestra apertura comercial.

El presente trabajo menciona los antecedentes, técnicas y herramientas utilizadas en las auditorías financieras, operacionales y administrativas:

Es necesario mencionar en este trabajo el origen y evolución de la auditoría, donde sus primeros antecedentes datan del siglo XVI en Inglaterra, en la revisión de cuentas, libros y registros de servicio de un hospital.

Se tienen conocimientos de las primeras auditorías practicadas a compañías de los Estados Unidos de América, las cuales fueron realizadas por personal inglés, cabe señalar que la función de la auditoría se ocupaba por revisar algo que se había realizado anteriormente y se evaluaba la posibilidad de como hacerlo si se tuviera que realizar otra vez.

En los primeros capítulos de este trabajo menciono definiciones, clasificaciones de las diferentes auditorías dependiendo de quien la realiza, por su tiempo y oportunidad y por la aplicación en específico de cada revisión.

Es de gran importancia que el auditor observe, distinga y concluya en toda revisión sobre la salvaguarda de los activos de una entidad, de la razonabilidad y confiabilidad de la información financiera, del fomento de la eficiencia operacional y asegurarse del cumplimiento de las políticas establecidas bajo una normatividad de la empresa. Todos estos objetivos que son parte del Control Interno y este es base de la Auditoría.

Como se menciona anteriormente me he enfocado a tratar de entender el desarrollo de tres tipos de auditorías Financiera, Operacional y Administrativa.

Es importante saber que la Auditoría Financiera rinde una opinión profesional independiente sobre la situación financiera y los resultados de las operaciones a través de la presentación de un informe o dictamen.

La Auditoría Operacional revisa sistemáticamente y ordenadamente las actividades que se desarrollan dentro de una entidad, de tal manera es una función la de eliminar deficiencias y recomendar mejores alternativas para llevarlas a cabo.

La Auditoría Administrativa trata de descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa, con la finalidad de ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz.

Observando esta síntesis de las auditorías podría parecernos que realizan las misma actividad, pero el desempeño en cada área, es lo que las hace diferentes como se muestra en el capítulo V. Estas revisiones en una misma asignación de auditoría se conforman como una revisión Integral.

Todo este trabajo se realiza bajo una metodología establecida, cumpliendo con requisitos mínimos de orden general, que deben observarse para el desarrollo de un trabajo de la auditoría profesional estos requisitos se llaman "Normas de Auditoría"; que en coordinación con un plan de auditoría guían al auditor para la obtención sus fines deseados en la revisión.

Todo aspecto dentro de la revisión en estas auditorías es importante ya que de ello depende la finalidad de la realización del trabajo contratado, es decir desde la planeación, el presupuesto de tiempos, los procedimientos utilizados, nuestros papeles de trabajo y su contenido, que culminan con un dictamen o informe debe ser realizado con bases fundamentadas en la adquisición de conocimientos técnicos propiamente adquiridos en Nuestra Universidad y la práctica profesional.

En base a normas, técnicas, conceptos, aspectos, antecedentes y criterios realice un procedimiento para revisar aspectos financieros, operacionales y administrativos, en el almacén de materiales en una empresa. Es importante señalar que este procedimiento no es una línea que limite el criterio de revisión para el auditor, sino por lo contrario trata de ser solo una guía que aporte ideas para que el auditor realice en forma creativa y objetiva cédulas y papeles de trabajo que demuestren, den evidencia del trabajo desempeñado y obtengan el resultado con el cual se lleva a cabo la revisión, que en nuestro caso en particular es ayudar al mejoramiento de la eficiencia, eficacia y economía en las organizaciones.

CAPITULO I

ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA AUDITORIA

ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA AUDITORIA.

En la Edad Media específicamente en la época feudal en Inglaterra resultaba común que los señores feudales asignaran a alguna persona, en la que depositaban toda su confianza para que revisara las cuentas que llevaban los administradores de los bienes y recursos de la propiedad del feudo; igualmente cuando los comerciantes tenían duda acerca de las utilidades que percibían, o cuando existían duda acerca de las utilidades que percibían, o cuando existían discrepancias entre los acreedores y deudores, se solicitaban los servicios de un individuo experto en cuentas, rindiendo éste una opinión a través de un informe.

Otro indicio del origen de la auditoria se remonta al siglo XVI, en Inglaterra, ya que fueron creadas una serie de reglas de auditoría que se aplicaron para el fortalecimiento en la revisión de las cuentas, libros y registros de servicios en un hospital.

Ante el crecimiento de las compañías europeas en el siglo XVII, los propietarios de las empresas nombraban a personas ajenas a la organización, para que se encargaran de la custodia, manejo de bienes y fondos así como verificar la consistencia de las operaciones que se desempeñaban, denominándose "comisarios auditores".

Un siglo después en la época de la Revolución Industrial que atrajo a Inglaterra a un considerable número de inversionistas se originó la creación de diversos tipos de registros contables.

Se tiene conocimiento que las primeras auditorías practicadas a las compañías de Estados Unidos de Norteamérica, se realizaron por auditores ingleses, por lo que aproximadamente en el año de 1890, se estableció en la Ciudad de Nueva York el despacho de auditores "Price Waterhouse and Company" que certificó los títulos de los valores del diario New York Times.

En la actualidad es normal para cualquier actividad saber que las acciones que se adoptan son el resultado de necesidades que se van presentando. Se puede comprender mejor la naturaleza de las actividades que actualmente existen si se conocen las condiciones pasadas que crearon la necesidad de tal actividad.

La función de auditoría se presentaba cuando se ocupaban por revisar algo que se había realizado anteriormente y, evaluaban la posibilidad de cómo hacerlo si se tuviera que realizar otra vez. Cuando una segunda persona se involucra en esta acción la función se expande y se incluye la revisión de actividades de segundas personas, en los negocios pequeños el dueño o el gerente revisará lo que están haciendo sus empleados.

Sin embargo, como las operaciones en los negocios tienden a crecer en volumen y complejidad, no es práctico para el dueño o para la alta dirección tener contacto más estrecho sobre las diferentes operaciones, para revisar que se estén llevando a cabo satisfactoriamente y con un alto grado de efectividad. En este momento, se tendrá que crear un sistema de supervisión que tratará de extender su vigilancia a través de ese sistema en virtud de que cada vez es más difícil asegurarse que sus negocios están funcionando correctamente. ¿Se están respetando los procedimientos establecidos?, ¿Están adecuadamente salvaguardados los activos?, ¿Las políticas en vigor son todavía efectivas a la luz de las condiciones cambiantes?. En la búsqueda de la respuesta a estas interrogantes, el dueño o la alta dirección contemplaron la necesidad de que se les ayudara a encontrar la respuesta deseada. Esta ayuda provino de la asignación de una o más personas de la organización a quienes se les responsabilizó directamente de revisar y reportar los cuestionamientos señalados. Es aquí donde la auditoría tuvo un sentido u orientación específico.

La asignación del primer auditor generalmente se origina para satisfacer necesidades de operación básicas. Las primeras de esas necesidades de la dirección fueron las de verificar si los activos de la organización estaban adecuadamente protegidos; si las políticas y procedimientos de la compañía estaban siendo respetados; y si los registros financieros eran confiables. También hubo un considerable énfasis hacia la detección de fraudes. El trabajo de auditor interno fue visto como una extensión de las actividades propias del auditor externo. El resultado de todos estos factores hicieron que el auditor interno fuera visto como un ejemplo de criterio estrecho; simultáneamente, el auditor interno se veía a sí mismo, como una persona de relativa y limitada responsabilidad en el enfoque de chequear de cuentas y se veía más como policía que como colaborador.

Comprender la anterior situación es indispensable ya que esta imagen aún prevalece en el medio y, choca con la filosofía del auditor moderno cuyo enfoque es por completo diferente. En los últimos años la situación planteada ha sufrido grandes cambios, las operaciones en todo tipo de organización se han incrementado progresivamente, tanto en volumen como en complejidad, los problemas administrativos que en consecuencia se han creado presionan cada vez más a la alta dirección. Los ejecutivos han pensado en la necesidad de encontrar nuevos caminos para hacer frente a estas presiones. La evaluación es natural, por consiguiente, la dirección ha contemplado la posibilidad de utilizar los servicios de la auditoría interna. En este momento, algunos empleados son movidos por la organización en varios departamentos y diferentes áreas; el objetivo, obtener mejores resultados y beneficios de estos empleados como incremento en el costo relativamente bajo. Simultáneamente, los auditores percibieron la oportunidad de abrirse hacia nuevas áreas; y así, orientaron su acción a ofrecer un mejor servicio a la dirección.

Los primeros auditores enfocaron su atención hacia la contabilidad por algunos aspectos de control financiero. Con el cambio, se fueron extendiendo a cubrir otras áreas no financieras.

Actualmente la auditoría se puede encontrar:

A nivel staff es completamente nueva.

Dependiendo de algún nivel en la organización.

Integrada al departamento contable o en alguna área operativa.

Se involucra con las áreas operativas y no solo financieras.

En una extensión de su alcance, la auditoría está sirviendo al consejo de administración, generalmente vía comité de auditoría del mismo consejo.

La profesión de auditoría en sí misma, a través de su propio esfuerzo y dedicación, ha establecido las bases para un continuo y ascendente desarrollo.

DEFINICIÓN DE LA AUDITORIA

La auditoría, es una función independiente que en base a normas, técnicas y procedimientos específicos revisa, verifica y evalúa la información financiera y actividades administrativas llevadas a cabo en una organización para la emisión de un informe.

El objetivo principal de la auditoría es la obtención y presentación del dictamen o informe siendo de vital importancia para proporcionar información útil y confiable a:

- a) Propietarios: Ratifica cifras financieras y procedimientos técnicos de operación.
- b) Inversionistas: Brinda seguridad en la estabilidad económica de la empresa.
- c) Gobierno: Le interesa, sobre todo la situación del contribuyente para el cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- d) Trabajadores: Verifica el correcto cálculo y pago de la participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa. además ayuda en la toma de decisiones por parte de los directivos encargados de esta situación.

CLASIFICACIÓN DE AUDITORIA.

Dependiendo de las características específicas de cada una de las auditorías, éstas se clasifican de acuerdo a diversos criterios:

1.- Desde el punto de vista de quien la realiza, tradicionalmente se reconocen dos clases: Auditoría Interna y Externa.

La Auditoría Interna : Es una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización, para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización. Es un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de otros controles".1

La Auditoría Externa : La efectúan auditores que no dependen de la entidad, ni económicamente ni bajo cualquier otro concepto y a los que se les reconoce un juicio imparcial merecedor de la confianza de terceros. El objetivo de su trabajo es la emisión de un dictamen.

2.- Desde el punto de vista del tiempo y oportunidad en que se realiza, se clasifica en:

- a) Preliminar**
- b) Inicial**
- c) Intermedia**
- d) Final**
- e) Continua**
- f) Periódica**
- g) Esporádica**

Preliminar.- Esta revisión tiene como finalidad familiarizarse con la empresa a fin de poder contar con los elementos necesarios para preparar un óptimo programa de trabajo.

Inicial.- Dentro de esta clase de auditoría quedan comprendidas aquellas que habrán de realizarse por primera vez en la entidad sujeta a revisión.

Intermedia.- Este tipo de revisión se ubica dentro de los planes de trabajo previamente establecidos, y que habrá de proyectarse en un intervalo de tiempo entre una auditoría programada al inicio y al final de cada año.

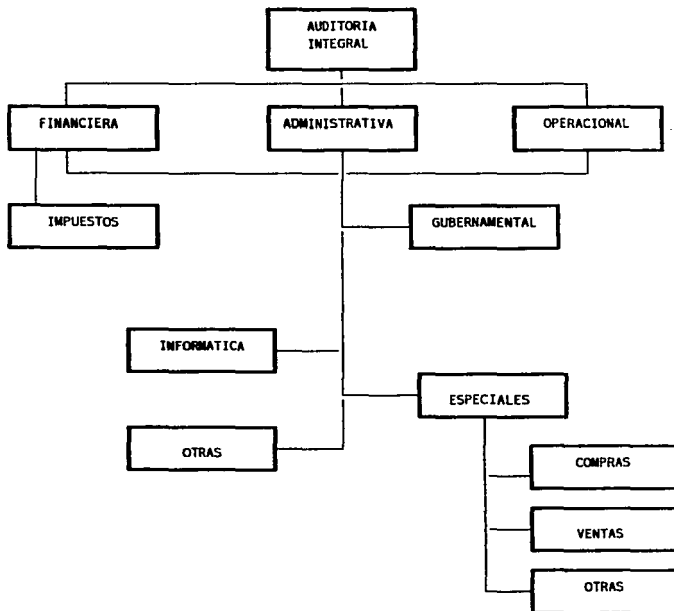
Final.- Es aquella que se realiza al final de un cierre contable.

Periódica.- Normalmente queda definida dentro de los planes de trabajo del auditor, en donde se establece que la revisión habrá de efectuarse cíclicamente a uno o varios rubros específicos, durante un lapso de tiempo determinado.

Esporádica.- Por lo regular se realiza ocasionalmente a solicitud de los ejecutivos de la entidad.

3.- Desde el punto de vista del enfoque particular que se le dé a cada revisión, las auditorías se clasifican según la siguiente gráfica.

CLASIFICACION DE AUDITORIA DESDE EL PUNTO DE VISTA DE SU ENFOQUE



Auditoría Integral.- Revisión ordenada y sistemática de todos los recursos con que cuenta una empresa: financieros, materiales y humanos para evaluar e incrementar la eficiencia, eficacia y economía a través de sugerencias específicas.

Auditoría Financiera.- Revisión en forma sistemática y ordenada de toda la información financiera que se origina en una empresa. Del Examen realizado a los estados financieros se verá la razonabilidad y confiabilidad de la cifras que de ellos emanen, a través de la utilización de normas, procedimientos y técnicas de auditoría, además de observar la aplicación de principios de contabilidad generalmente aceptados para emitir una opinión.

Auditoría Administrativa.- Revisión ordenada y sistemática en la que se evalúa la eficiencia de la estructura del personal con que cuenta la empresa y los procesos administrativos en que actúa dicho personal

Auditoría Operacional.- Revisión sistemática y ordenada de las actividades de una empresa, encaminada a un objetivo particular, por lo que el auditor deberá investigar, analizar y evaluar para poder dar sugerencias que promuevan la eficiencia operacional (productividad).

Auditoría Gubernamental.- Es la revisión ordenada y sistemática de políticas, planes procedimientos, leyes y reglamentos que repercuten en las operaciones y en los resultados de las entidades del sector público.

Auditoría en Informática.- Es la revisión a las operaciones que realiza el computador o procesamiento electrónico de datos (PED) en lo relativo a la justificación del equipo empleado, aplicación a los diversos procesos encomendados, opciones de renta, su diseño o planeación, su seguridad, cuotas de cargo y derrama de gastos a los diferentes usuarios, los controles sobre información a procesar, logística de operación, control físico del equipo, reportes que se generan y la eficiencia general de los sistemas de acuerdo a las necesidades.

Auditoría de Impuestos.- es aquella que se realiza para efectos fiscales, considerando esencialmente los aspectos tributarios y gravámenes a que está sujeta la entidad.

Auditorías Especiales.- Las auditorías especiales generalmente se refieren a la investigación de un rubro, área u operación que tenga especial interés para los ejecutivos o por ser en ese momento un punto de alarma en los resultados al no lograr los objetivos fijados.

EL CONTROL INTERNO COMO BASE DE LA AUDITORIA.

INTRODUCCIÓN:

Se ha reconocido desde hace mucho tiempo que uno de los aspectos más importantes en el ejercicio de cualquier tipo de auditoría lo constituye el estudio y la evaluación del control interno, considerándolo como un elemento básico e indispensable en las revisiones. Sirve de base para agilizar y realizar trabajos de auditoría, al depositar el auditor confianza en él.

CONCEPTO:

Por lo anterior deducimos que el Control Interno consiste en detallar acciones concretas a realizar en base a una estructura que utilice en forma equilibrada sus recursos, a través de métodos y procedimientos coordinados que se han establecido en una realidad para salvaguardar sus activos, comprobar la razonabilidad y confiabilidad de la información financiera, fomentar la eficiencia operacional y asegurar el cumplimiento de la normatividad interna y externa que regule a la empresa.

Al estudiar el Control Interno se distinguen dos enfoques:

a) Decimos que se está hablando de controles internos opcionales y administrativos, cuando señalamos que el Control Interno fomenta la eficiencia operacional y el apego a las políticas propuestas por la Administración.

b) Sabemos que todas las empresas cuentan con sistemas de contabilidad por medio de los cuales van a manejar la información financiera, que servirá de base para la toma de decisiones, por tal motivo es necesario que se auxilien de controles internos contables que se aseguren.

- 1.- Que las operaciones comerciales se realicen con la autorización de la gerencia y que se registren oportunamente y de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- 2.- El acceso a los activos se permite sólo con autorización de la gerencia.
- 3.- Los activos registrados se comparan con los existentes físicamente.

El auditor al realizar su trabajo puede encontrarse con los controles internos, contables, administrativos u operacionales deficientes, en tales casos dará sugerencias que permitan el fortalecimiento de los mismos.

OBJETIVOS GENERALES DEL CONTROL INTERNO:

Al revisar el control interno se debe tomar en cuenta los objetivos generales del control, independientemente de la importancia que se le dé a cada uno de acuerdo al tipo de auditoría que se quiere realizar, como se observa a continuación:

OBJETIVO	TIPO DE AUDITORIA
Protección de los activos de la empresa.	Financiera
Obtención de la información veraz, confiable y oportuna.	Financiera
Promoción de la eficiencia en la operación del negocio.	Operacional
Adhesión a las políticas prescritas por la administración del negocio.	Administrativas

Protección de los activos de la empresa.

La entidad de acuerdo a sus necesidades y posibilidades deberá responsabilizar al personal de la custodia de activos, registros, lugares de proceso, entre otras actividades, cuidando de que este personal no sea el que contabile, indicando claramente las responsabilidades de custodia, de seguros, reporte de faltantes para que puedan ser investigados.

Obtención de información veraz, confiable y oportuna.

Este objetivo busca fundamentalmente que la información sirva de base para la toma de decisiones y así lograr mejores resultados.

Promoción de eficiencia en la operación del negocio.

Al promover la eficiencia se revisarán las operaciones de la empresa, persiguiendo productividad en la misma al conseguir mayores rendimientos con menores costos.

Adhesión a las políticas prescritas por la Administración.

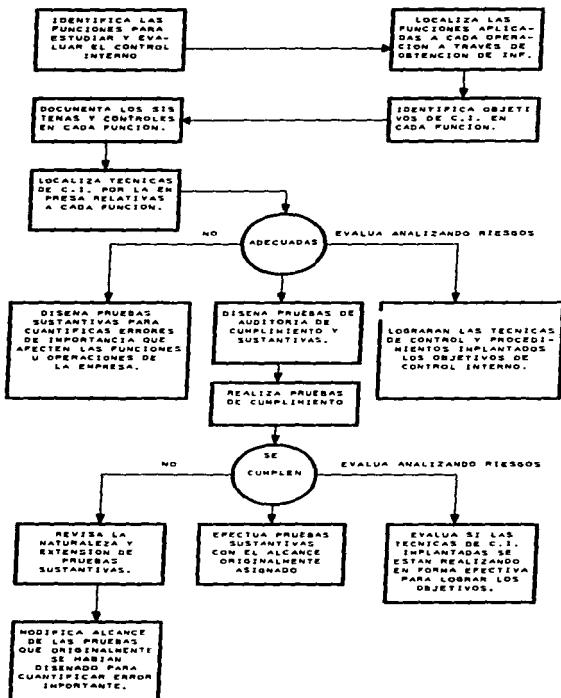
Asegurar el cumplimiento de la normatividad señalada por la dirección y administración de la empresa, además de considerar también las reglas externas que atañen a la organización.

METODOLOGÍA DEL CONTROL INTERNO.

La metodología tiene como objetivo lograr un mejor entendimiento en la realización del trabajo a realizar por el auditor, asimismo facilita la comprobación adecuada del estudio y evaluación del control interno a través de:

1. - **Identificación de funciones.**
2. - **Identificación de objetivos de control**
3. - **Obtención de información.**
4. - **Entrevistas y observaciones.**
5. - **Identificación de técnicas de control interno.**
6. - **Evaluación de control interno.**
7. - **Diseño de las pruebas de auditoría y preparación del programa de trabajo.**
8. - **Pruebas de cumplimiento.**
9. - **Pruebas sustantivas.**
10. - **Programa de auditoría.**

METODOLOGIA PARA EL ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO



ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO.

El control interno como actividad organizacional o como parte integrante de cualquier actividad existe en todos los niveles de una entidad y es aplicable a todos los individuos que la componen.

Con el propósito de comprender mejor las partes que intervienen en el control interno se agrupan en la siguiente forma:

A) Organización	Dirección Coordinación División de labores Asignación de responsabilidades
B) Procedimientos	Planeación y sistematización Registros y formas Informes
C) Personal	Entrenamiento Eficiencia Moralidad Retribución
D) Supervisión	

A) Organización

Se entiende que la organización es la estructura técnica de las relaciones que existen entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una entidad, para lograr su máxima eficiencia en razón a los planes y objetivos señalados.

Los elementos de control interno que participan en la organización son:

1. Dirección

Se refiere principalmente a que este elemento de la entidad debe tener la responsabilidad de la política general de la empresa y de las soluciones efectuadas en el desarrollo de la misma.

2. Coordinación

Es la correcta adecuación de los compromisos y necesidades de los elementos integrantes de la entidad a un conjunto semejante y armónico, que advierta posibles conflictos relativos a la invasión de funciones o entendimientos diferentes a las asignaciones de autoridad.

3. División de labores.

Es la perfecta definición de la independencia de funciones de operación, custodia y registro. La división de labores es el medio básico de control interno, esto es, que ninguna área debe tener acceso a las operaciones contables en que se controle su propia operación.

El principio de la división de funciones debe evitar que aquello de quien depende la realización de algún trabajo determinado influyan en la forma de realizar su registro o la posesión de bienes incluidos en la operación.

Como ejemplo contable se puede decir que el departamento de contabilidad no debe realizar tareas de operación o de custodia, sino concretarse a la correcta aplicación de los datos, verificación de autorizaciones y la aplicación correcta del control establecimiento de acuerdo a las políticas impuestas por la dirección del negocio.

4.- Asignación de responsabilidades.

Se deben ubicar perfectamente los nombramientos establecidos en la entidad, su jerarquía y su congruente delegación de facultades a la par de las responsabilidades determinadas.

El principio básico en este renglón es que no se realice ninguna transacción sin la aprobación de la persona debidamente autorizada para este fin, en su caso, debe existir constancia de las autorizaciones que para su aprobación no sea necesaria la aceptación de alguna actividad.

B) Procedimientos

Un Control Interno implantado no se demuestra con una organización apropiada, es útil que sus reglas sean aplicadas prácticamente a través de métodos establecidos que evalúen la solidez de la entidad.

1. Planeación y sistematización.

Al evaluar el Control Interno se considera indispensable encontrar un aplicación práctica en los instructivos o manuales de procedimientos que indiquen el seguimiento de los elementos de la organización (dirección, coordinación, división de labores y la asignación de responsabilidades). El objetivo de los manuales de procedimientos es el aseguramiento del cumplimiento del personal de las prácticas para cubrir la normatividad de la empresa, reducir errores, abreviar el periodo de entrenamiento, entre otras causas.

2. Registro y formas.

La buena implantación del Control Interno persigue que los manuales de procedimientos sean adecuados para el correcto registro de las transacciones u operaciones que realiza la empresa.

3. Informes.

Para la correcta vigilancia de las actividades que realiza la empresa y del personal encargado de efectuar las operaciones, la información interna es el elemento más importante del control. Sobre lo anterior se puede mencionar que no basta la preparación de información periódica, sino además realizar un estudio cuidadoso por persona con capacidad para opinar sobre el particular y con la autoridad suficiente para tomar decisiones y estar en posibilidad de corregir deficiencias.

C) Personal.

Por sólida que se encuentre una entidad y perfectamente bien adoptados los procedimientos establecidos, el sistema de Control Interno no cumplirá sus objetivos si las actividades diarias no se encontraran en manos de personas idóneas para realizarlas.

1. Entrenamiento.

Entre mejores que sean los programas de capacitación, más apto será el personal encargado de realizar las actividades que desarrolla la empresa.

2. Eficiencia.

Una vez que se tiene al personal perfectamente capacitado, la eficiencia depende del juicio personal que aplique en cada actividad.

En la entidad se debe tener especial cuidado e interés en medir y alentar la eficiencia como un factor coadyuvante del control interno.

3. Moralidad.

La moralidad está incluida dentro de las características que deben observar los candidatos al ingresar a la organización de la entidad convirtiéndose en columna sobre la que descansa la estructura del control interno.

4. Retribución.

El personal que es debidamente pagado se presta mejor a realizar las actividades y propósitos de la empresa y pone mayor atención y entusiasmo en cumplir con eficiencia su trabajo.

D) Supervisión.

No es únicamente necesario el diseño de una buena organización sino también la realización de una constante vigilancia para que el personal lleve a cabo sus actividades de conformidad con los planes de la entidad.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.

En relación con las normas de auditoría generalmente aceptadas relativas a la ejecución del trabajo de auditoría, el auditor debe evaluar el control interno de la entidad, independientemente de la revisión que vaya a realizar.

La evaluación del control interno es la impresión que se fija en la mente del auditor respecto a si el control interno es bueno o defectuoso, en otras palabras si éste permite la consecución de sus objetivos o no.

La forma en que se resuelve si el control interno es razonable o insuficiente es en principio por la comparación de estándares ideales de control contra el control interno vigente.

La evaluación es la conclusión a que llega o a la idea que se forma al recibir el estudio del control interno.

Existen tres métodos para el estudio del control interno: descriptivo, de cuestionarios y gráfico.

Método descriptivo.

Es la explicación por escrito de las rutinas establecidas para la realización de las diferentes operaciones o aspectos específicos de control interno. Es decir la elaboración de memorándums donde se transcriben en forma fluida distintos pasos de un aspecto operativo.

Método de cuestionarios.

En este procedimiento se elabora previamente una relación de preguntas sobre los aspectos básicos de la operación a investigar y a continuación se procede a obtener las respuestas a tales preguntas, estas preguntas se formulan de tal manera que una respuesta negativa advierte debilidades en el control interno, también cuando es necesario, se incluyen explicaciones más amplias que hagan más completas las respuestas.

Método gráfico.

Este método tiene como base la esquematización de las operaciones mediante el empleo de símbolos en los que se representan departamentos, formas, archivos, entre otros, y por medio de ellos se indican y explican los flujos de las operaciones.

En la práctica es más recomendable el empleo mixto de los tres métodos ya que de este modo se logran resultados más completos y así se soportan mejor las conclusiones.

CAPITULO II

AUDITORIA FINANCIERA

DEFINICIÓN Y OBJETIVO DE LA AUDITORIA DE ESTADOS FINANCIEROS

DEFINICIÓN

Es el examen de los Estados Financieros de la administración de una entidad económica, con el objeto de opinar respecto si la información que incluyen está preparada de acuerdo con los principios de contabilidad aplicables a las características de sus transacciones. 1

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos; A.C., señala que la auditoría financiera es: " El examen que mediante normas y procedimientos adecuados, determina si las cuentas o los estados financieros reflejan lo que deben expresar de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados por la profesión".

Una vez analizadas estas definiciones podemos concluir que la auditoría financiera es: "La revisión sistemática y ordenada de toda la información financiera que elabora la administración de una empresa. Del examen realizado a los estados financieros se vera la razonabilidad y confiabilidad de las cifras que ellos emanen, a través de la utilización de normas, procedimientos y técnicas de auditoría, además de observar la aplicación de principios de contabilidad generalmente aceptados para emitir un informe o dictamen.

OBJETIVO.

El objetivo del examen de estados financieros, es rendir una opinión profesional independiente sobre la situación financiera y los resultados de las operaciones de una empresa a través de la presentación de un informe o dictamen, el cual servirá de base para proporcionar información útil y confiable a : propietarios, inversionistas, gobierno trabajadores y otros interesados.

1. G. SANCHEZ CUREL AUDITORIA OPERACIONAL, EDIT. ECASA CUARTA REIMPRESIÓN

EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA FINANCIERA.

NORMAS DE AUDITORIA.

El auditor como profesional desempeña una serie de labores a través de un gran número de conocimientos especializados, que en conjunto forman la parte técnica de su actividad, al realizar esta labor específica el auditor adquiere responsabilidades, tanto con las personas que contratan sus servicios como un gran número de personas interesadas en la entidad.

En este sentido el Instituto de Contadores Públicos, consciente de la responsabilidad que implica el ejercicio de la profesión, afronta el problema de la calidad profesional en el trabajo de auditoría estableciendo los requisitos mínimos de orden general, que deben observarse para el desarrollo de un trabajo de auditoría profesional llamadas "Normas de Auditoría" y que por su naturaleza, deben ser de aceptación general por toda la profesión, conceptuándose como a continuación se enuncia:

"Las Normas de Auditoría son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, el trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de este trabajo".^a

Clasificación de la Normas de Auditoría:

Normas personales.

Son las aptitudes y características que el auditor debe reunir para el mejor desempeño del trabajo a realizar, se dividen en : 1º

- **Entrenamiento técnico y capacidad profesional.** Son los antecedentes educacionales (conocimientos adquiridos), que debe reunir el auditor para llevar a cabo el trabajo de auditoría, los cuales complementará con las prácticas profesionales.
- **Cuidado y diligencia profesional.** Se refiere al esmero y atención que el auditor debe observar en la realización de su trabajo, coordinándolo con la habilidad y capacidad necesaria para concluir la auditoría con propiedad, actuando siempre con entereza y buena fe.

- **Independencia mental.** El auditor debe realizar su trabajo con autonomía, firmeza, carácter y resolución al emitir su opinión profesional objetivamente, con la finalidad de proporcionar una honesta confianza en el resultado de su trabajo y que no haya creado compromisos respecto a la calidad de lo auditado, evitando cualquier inclinación a actuales y potenciales conflictos de intereses.

Normas de ejecución de trabajo.

Son los elementos mínimos fundamentales que deben considerarse para efectuar la labor de auditoría, cubriéndose en tres fases básicas que son: planeación y supervisión, estudio y evaluación del control interno y la obtención de evidencia suficiente y competente.¹⁴

- **Planeación y supervisión.** Es la realización de un estudio general a efecto de familiarizarse con las actividades y controles a auditar, identificando áreas que requieran mayor atención, determinándose los recursos necesarios para llevar a cabo la auditoría.

Una vez elaborado el plan de auditoría, se vigilará que se cumplan adecuadamente las fases del programa.

- **Estudio y valuación del control interno.** El auditor deberá ejecutar un estudio y evaluación del control interno existentes en la entidad, que le sirva de fundamento y le proporcione la seguridad para determinar el alcance y los procedimientos que aplicará en la revisión.
- **Obtención de evidencia suficiente y competente.** El auditor debe recabar y conservar los elementos que demuestren de manera satisfactoria, que la información obtenida es relevante, útil y proporciona bases sólidas para soportar los hallazgos, opiniones y recomendaciones de la auditoría.

Normas de información.

El resultado final del trabajo de auditor es su dictamen o informe.¹⁵

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA TOMO I INCFAC. 1994 BOLETIN 1010 REF. #10,14,15.

PLAN DE AUDITORIA.

El auditor al realizar su trabajo debe elaborar un plan de auditoría, el cual le permita lograr eficientemente el objetivo de su revisión.

Definición.

Es un proyecto que contiene la programación general anticipada de las actividades a realizar, prevé cuáles procedimientos de auditoría se van a emplear, la extensión y oportunidad en que van a ser utilizados y el personal que debe intervenir en el trabajo.

La planeación implica además, cuando es el caso, de la designación del personal que debe intervenir en el trabajo.

El plan de auditoría debe ser elaborado por gerentes y/o supervisores responsables de la revisión.

La planeación de la auditoría deberá quedar evidenciada en los papeles de trabajo del auditor.

La supervisión deberá ejercerse en la etapa de planeación igual que en la ejecución y terminación del trabajo.

Puntos principales para la planeación de la auditoría:

Para la realización del plan de auditoría el auditor deberá identificar puntos relacionados con:

El trabajo que va a realizar:	Objetivo Condiciones Limitaciones
La empresa sujeta a revisión:	Características particulares (financieras) Características de operación (objetivos de la empresa) Condiciones jurídicas Sistema de control interno

Contenido.

El plan global de auditoría deberá contener:

1.- **Datos generales.** - Nos ayudan a conocer el cliente, por ejemplo:

Nombre del cliente.

Domicilio: (oficinas, plantas, almacenes)

Qué es el cliente (que hace, cómo lo hace, productos, marcas, etc.).

Socios, principales funcionarios y sus características.

Principales clientes y proveedores.

2.- **Situaciones especiales.** - Condiciones específicas de la empresa que deben considerarse para los resultados de la revisión pueden ser:

Cambios de métodos (valuaciones de inventarios).

La empresa se encuentra en fusión.

Que dependa de algún cliente o proveedor.

Terminación de una huelga, etcétera.

3.- **Procedimientos.** - Métodos generales que se utilizarán en la revisión.

Ejemplos de procedimientos considerando la cuenta sujeta a revisión:

Procedimiento:

Arqueo

Conciliación bancaria

Confirmación

Observación de inventario

Valuación

Cuenta:

Caja

Bancos

Cuentas por cobrar

Inventarios

Inventarios, etcétera.

4.- Época.- Momento determinado para llevar a cabo la auditoría ya sea al inicio, a la mitad o al final del ejercicio.

5.- Presupuestos de tiempos.- Contiene las horas que invertirá el personal que participará en la revisión como son: socio, gerente de auditoría, gerente de impuestos, supervisor, encargado y auditores.

6.- Nombre del personal que participará en el trabajo.

7.- Informes o dictamen.- Información relacionada con la fecha en que se entregará, emisión de cartas de sugerencias, a quien se dirige, fines para los que se realizó etcétera.

PRESUPUESTOS DE TIEMPOS

La contratación del servicio de auditoría implica fundamentalmente la aceptación, por parte del auditor, de la responsabilidad total del trabajo, y el conocimiento por parte del cliente, del servicio que se espera recibir; esto último es particularmente importante ya que no todas las personas saben ciertamente qué es la auditoría ni que beneficios reporta.

Con la finalidad de que el servicio quede claramente contratado y, que se tenga conciencia plena del servicio que está en aptitud de presentarse, el contador público deberá elaborar un presupuesto de tiempo y planeación del personal de auditoría, para que en base a éstos, le presente al cliente la carta presupuesto sobre servicios profesionales, de los cuales a continuación se presenta un modelo:

(En papel membretado del contador público)

Fecha

Sr.

.....

Estimado señor:

Queremos someter a su aprobación, por medio de esta carta, nuestra propuesta en relación a los servicios profesionales que prestaremos.

Características de nuestros servicios

Estos servicios comprenderán el examen del Balance General al 31 de diciembre de ____ y los relativos a Estados de Resultados de operación, Cambios en la posición financiera y utilidades acumuladas que son relativos por el año terminado en esa fecha.

Nuestros examen se llevará a cabo de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas promulgadas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, a.C. y por lo tanto, incluirá la aplicación de todos los procedimientos de auditoría que consideremos necesarios de acuerdo con las circunstancias.

Este examen se dirige hacia la emisión de un dictamen, sobre la razonabilidad con la que se presentan los estados financieros descritos.

Un examen como el descrito no está dirigido a la detección de irregularidades, ya que no comprende una revisión detallada de todas las operaciones; sin embargo, si descubrimos alguna, se la reportaremos de inmediato.

Tendríamos también presente, la posibilidad de sugerirles mejoras en su estructura administrativa, procedimientos de contabilidad y sistema de control interno.

En la práctica, en la mayor parte de los casos en que los causantes han presentado sus estados financieros dictaminados para los fines fiscales, la Dirección General de Fiscalización ha limitado la revisión de las declaraciones del Impuesto Sobre la Renta una revisión de los informes del contador público. Sin embargo, dicha dependencia podría desechar el dictamen del contador y llevar a cabo una inspección de sus registros antes de probar sus declaraciones o que caduque la posibilidad de revisión de las autoridades fiscales.

Honorarios profesionales.

Los honorarios profesionales que proponemos, suponen que no encontraremos dificultades de importancia adicionales a las normas durante el desarrollo de nuestro trabajo, por lo tanto, si se presentaran, consultaríamos con ustedes y obtendríamos su conformidad antes de proseguir para que su monto se ajuste al tiempo adicional que se requerido para cumplir satisfactoriamente con el objeto de nuestros servicios.

En ocasiones, La Dirección de Fiscalización, al revisar los dictámenes de los causantes, solicita de los contadores públicos información adicional a la contenida en la normal de éstos.

Es imposible anticipar la cantidad de información y el trabajo que serán necesarios para satisfacer a la autoridad y, por lo tanto, no estamos en condiciones de poder cotizar estos servicios, ya que también existen casos en los que ninguna información adicional es solicitada. En caso de que las autoridades fiscales nos soliciten informes adicionales, nuestro despacho deberá atenderlos y si el caso se presenta estableceremos contacto con ustedes para cotizarles los honorarios que estimemos para cumplir con estos requisitos.

Por los servicios mencionados hemos estimado honorarios profesionales de _____ los cuales deseáramos nos fueran cubiertos en _____.

Agradecemos el interés que muestran por los servicios de nuestra firma y nos ponemos a sus órdenes para cualquier aclaración sobre el contenido de esta carta.

Atentamente
C.P.

Aceptado
Nombre del cliente
y funcionario que firma.

Fecha

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

Concepto.

Son el conjunto de técnicas de investigación aplicables una partida o a un grupo de hechos o circunstancias relativas a los estados financieros sujetos a examen mediante los cuales el contador público obtiene las bases para fundamentar su opinión. 1

Prácticamente resulta inconveniente clasificar los procedimientos ya que la experiencia y el criterio del auditor deciden las técnicas que integran el procedimiento en el caso particular.

Extensión o alcance de los procedimientos.

Se llama extensión a alcance a la amplitud que se da a los procedimientos, es decir la intensidad y profundidad con que se aplican prácticamente.

El alcance lo determinan varios elementos pero el más importante es el grado de eficacia de control interno de las empresas. Otros factores que lo determinan son:

El total de partidas individuales que forman la partida total a examinar, la cantidad de errores localizados al efectuar el examen, etc.

Dado el hecho de que muchas operaciones de las empresas son de características repetitivas informan cantidades numerosas de operaciones individuales, no es posible, generalmente, realizar un examen detallado de todas las partidas individuales que forman una partida individual. Por esa razón, cuando se llenan los requisitos de multiplicidad de partidas y similitud entre ellas se recurre al procedimiento de examinar una muestra representativa de las partidas individuales, para derivar del resultado del examen de tal muestra, una opinión sobre la partida global.

La relación de las partidas examinadas con el total de las partidas individuales que forman el universo, es lo que se conoce como extensión o alcance de los procedimientos de auditoría y su determinación es uno de los elementos más importantes en la planeación de la propia auditoría.

1. DACP, COMISION DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA BOLETIN P-01

TÉCNICAS DE AUDITORIA.

Son las herramientas de apoyo que el auditor utiliza en forma práctica, para la obtención de información y comprobación indispensables que le permitan estar en posibilidad de manifestar una opinión profesional, los cuales son: 1

- Estudio general
- Análisis
- Inspección
- Confirmación
- Investigación
- Declaración y certificación
- Observación
- Cálculo

Estudio general.- Consiste en examinar el aspecto y particularidad general de una empresa. En este examen es importante que se aplique el ingenio del auditor apoyado en su experiencia, para que en base a informaciones proporcionadas pueda distinguir lo verdadero de lo falso. Esta técnica, deberá estudiarse con mucho cuidado y diligencia, por tal motivo es aconsejable que la realice un auditor con experiencia.

Análisis.- Esta técnica se refiere a efectuar una separación y distinción de los elementos que forman una actividad o una partida determinada, para llegar a conocer sus principios constitutivos.

Inspección.- Consiste en observar físicamente bienes materiales o comprobantes, con la finalidad de que pueda asegurarse la legitimidad de la operación o actividad realizada.

Confirmación.- Es la ratificación por parte de una persona ajena a la empresa de la autenticidad de un saldo, hecho u operación en la que participó y por la cual está en condiciones de afirmar válidamente sobre ella.

Investigación.- Es la recopilación de información mediante pláticas con los funcionarios y empleados de la entidad. Generalmente se aplica al estudio de control interno en su fase inicial y de las operaciones que no aparecen muy claras en los registros.

Declaración y Certificación.- Manifestación por escrito con la firma de los funcionarios y empleados de la entidad, del resultado de las investigaciones realizadas, en donde se asegure la verdad de un hecho.

Observación.- Es la presencia física de cómo se realizan ciertos hechos o procedimientos. Se aplica para verificar cómo se paga la nómina, cómo se efectúa el recuento de inventarios, etcétera.

Cálculo.- Es la verificación de la corrección aritmética de aquellas cuentas y operaciones que se determinan fundamentalmente por cálculos sobre bases precisas.

PAPELES DE TRABAJO

Normatividad.

El boletín B-01 de las Normas y Procedimientos de auditoría indica:

El auditor debe documentar aquellos aspectos importantes que proporcionen evidencia suficiente y competente, de que el trabajo se efectuó con las normas de auditoría generalmente aceptadas.

Concepto.

Son el conjunto de cédulas y documentos que elabora el auditor, que obtiene de su cliente o de terceros, en los cuales registra los datos e información obtenida y queda reflejado el trabajo realizado.

Clasificación de los papeles de trabajo.

Por quien los prepara	Preparados por el cliente Preparados por el auditor Preparados por terceras personas
Por su uso	Papeles de uso continuo Papeles de uso temporal
Por su duración	Sujetos a revisión Que sirven para varios años

Preparados por el cliente.- En este caso el auditor debe validar que fueron adecuadamente preparados.

Preparados por el auditor.- Son los que el mismo auditor elabora.

Preparados por terceras personas.- Puede ser: (Certificaciones, avalúos, etcétera).

Papeles de uso continuo.- Son aquellos que contienen información útil para varios ejercicios (contratos a plazos mayores de un año o indefinidos, cuadro de organización, manuales de procedimientos, etcétera).

Papeles de uso temporal.- Son los que contienen información que sirve solamente para un ejercicio determinado (confirmación de saldos a fecha determinada, conciliaciones bancarias, contratos a plazo menor de un año).

Sujetos a revisión.- Papeles de trabajo actuales, los realizados en el momento de la auditoría.

Que sirvan para varios años.- Estos son: archivo permanente o referencia histórica (patentes, acta constitutiva, catálogo de cuentas, contratos de arrendamiento, poderes notariales, etcétera).

Propósito.

Los papeles de trabajo son una evidencia tangible del trabajo desarrollado, que respalda la opinión del auditor y le ayudan al mismo tiempo para:

1. Planear la auditoría a realizar.
2. Ejecutar con un orden preferido que indique la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría.
3. Supervisar y controlar el trabajo, validando las conclusiones alcanzadas.
4. Revisar la evidencia suficiente y competente que respalde su opinión ante terceros.
5. Tener una guía para auditorías futuras.

Características de diseño, contenido y organización de los papeles de trabajo.

1. Cuidado en su preparación.

Los papeles de trabajo deben ser:

- Concisos
- Completos
- Suficientemente claros
- No una copia de los registros del cliente
- Elaboración de primera intención.

2. Aspectos físicos de los papeles de trabajo.

- Deben prepararse en forma manual
- De preferencia a lápiz
- En papelería uniforme
- Deben ser a tinta los que contengan una certificación de terceros.

3. Control de los papeles de trabajo, son propiedad del auditor y excepcionalmente se ponen a disposición del cliente, en parte o extractos bajo advertencia de que éstos no constituyen un sustituto de los registros contables, por lo anterior el control de los papeles de trabajo debe ser absoluto, durante y después de la auditoría.

4. Datos que deben contener una cédula de auditoría.

Las cédulas constan de dos partes.

Índice

Parte superior

Nombre de la empresa

Clase de trabajo

Sección o cuenta que revisa

Descripción breve y clara del contenido

Parte inferior

El trabajo en sí y en su caso su conclusión

Marcas utilizadas

**Preparó
Revisó**

Tipos de cédulas

Sumarias.- Muestran las cuentas de mayor que forman un rubro, conteniendo el resumen de cifras u observaciones.

Análítica.- Cédula detalle que relaciona las partidas que comprenden una cuenta de mayor.

Subanalítica.- Se elabora cuando a juicio del auditor una partida necesita mayor investigación.

MARCAS DE AUDITORÍA

Son los símbolos o señales utilizados para explicar o aclarar aspectos del trabajo por el auditor para evidenciar las investigaciones realizadas.

Entre las ventajas en la utilización de las marcas destacan las siguientes:

- Facilita el trabajo
- Aprovecha el espacio
- Facilita la supervisión

Existen principalmente dos tipos de marcas:

- **Estándar.** Indican un hecho, una técnica o un procedimiento, además de suplir la descripción de cada partida examinada.
- **Específicas.** Son utilizadas para indicar ciertas situaciones especiales en un papel de trabajo.

Los significados de las marcas más utilizados son:

Significado

Verificado contra existencias físicas

Suma y/o resta correcta

Suma y/o resta cuadrada

Partida seleccionada para análisis

De dónde se tomaron los datos

Comprobantes con requisitos fiscales

Rechazo fiscal propuesto

Punto pendiente

Cotejado contra auxiliares

Diferencia

Rechazo fiscal definitivo

Saldo de auditoría anterior

Cotejado contra mayor

Partida no analizada

Multiplicación y/o división correcta

Explicación de una partida

Integración de saldo

Las marcas generalmente deben ser símbolos realizados en forma simple con lápiz rojo, fácilmente distinguibles y tener un significado sintético.

ÍNDICES DE AUDITORIA

Son claves que permiten localizar el lugar exacto de alguna cédula en el legajo de los papeles de trabajo y se anotan en la parte superior derecha de la cédula con lápiz color rojo, deben ser simples y pueden ser empleados de acuerdo al criterio del auditor.

Las ventajas de usar índices son las siguientes:

- Evitan duplicidad de trabajo
- Simplifican la revisión
- Facilitan el uso de los papeles de trabajo en las auditorias posteriores.
- Facilitan la elaboración del informe

Los índices en su diseño deben ser simples, alfabéticos, numéricos o mixtos.

CRUCES DE AUDITORIA

Es el procedimiento establecido para referenciar cifras o conceptos relacionados con las distintas cédulas con el propósito de indicar investigaciones realizadas sobre alguna partida o concepto.

Las ventajas de los cruces de auditoria son:

- Asegurar que las cifras sujetas a examinar sean realmente examinadas.
- Evitan duplicidad de trabajo.
- Facilita la supervisión.

DICTAMEN O INFORME

Al concluir el trabajo de revisión de las cifras de los estados financieros, el contador público expresa las conclusiones a que llega respecto de la corrección contable de las mismas en un documento llamado dictamen.

El dictamen es pues, el documento formal que suscribe el contador público conforme a las normas de su profesión, relativo a la naturaleza, alcance y resultados del examen realizado sobre los estados financieros de la entidad de que se trate.

FIRMA DEL DICTAMEN

Siempre deberá aparecer el nombre y firma del contador público para mantener la responsabilidad profesional individual de quien suscribe el dictamen, o sea, la forma correcta de redactarlo es utilizando la palabra **He examinado**; sin embargo, el dictamen puede redactarse utilizando la primera persona en plural (ejemplo: En nuestra opinión; Practicamos; Hemos examinado; etcétera), cuando sea un despacho de contadores públicos quien lo suscriba, en esta situación la responsabilidad se amplía a los socios.

Estados financieros que deben dictaminarse.

El auditor al emitir un dictamen deberá cubrir en su revisión los cuatro estados financieros básicos, como son:

1. Estado de situación financiera.
2. Estado de resultados
3. Estado de variaciones en el capital contable
4. Estado de cambios en la situación financiera .

Modelos de dictámenes.

Los contadores al emitir su dictamen utilizan diferentes formas y estilos. Con el propósito de unificar la presentación se planteó que el escrito podría contener párrafo de opinión y/o párrafo de alcance.

El párrafo de alcance.- Encierra los estados financieros básicos e indica la extensión y profundidad del trabajo realizado.

El párrafo de opinión.- Manifiesta el juicio que el contador público expresa en relación con los estados financieros.

En la actualidad algunos contadores se inclinan por el uso del dictamen tradicional (identifica estados financieros a que se refiere el dictamen, el trabajo realizado en su revisión y la opinión profesional) y, otros por el dictamen nuevo (se compone únicamente de la opinión).

Fecha del Dictamen.

Como norma, la fecha del dictamen debe ser la misma en que el auditor concluya el trabajo de auditoría de los estados financieros; o sea, cuando se retire de las oficinas de la entidad una vez obtenida la evidencia de la situación que está dictaminando.

Conocimiento de eventos posteriores.

Existen acontecimientos o transacciones que pueden producir alteraciones a los estados financieros con posterioridad a la fecha de determinación de la auditoría, los cuales pueden surgir:

- a) De la fecha del dictamen a la fecha en que se entrega a la entidad.
- b) De la fecha del dictamen a la fecha en que se volviera a solicitar al contador emitir nuevamente su opinión.

DICTÁMENES DE ESTADOS FINANCIEROS CON SALVEDADES.

Cuando por cualquier razón el C.P. no se encuentra en condiciones de expresar un dictamen sin limitaciones o salvedades ya sea por existir desviación en la aplicación de los principios de contabilidad, o por haber alguna inconsistencia en las bases de aplicación de dichos principios, o bien por haber existido limitaciones en el alcance del examen practicado, o que existan contingencias que de alguna forma deban ser mencionados en el mismo, en caso de existir alguna excepción de importancia relativa, deberá emitir según las circunstancias, una opinión con salvedades, una opinión negativa o una abstención de opinión, conforme se menciona en párrafos subsecuentes.

Dictamen con salvedades.

Cuando el auditor expresa una opinión con salvedades debe revelar en uno o más párrafos, dentro del cuerpo del dictamen, todas las razones de importancia que las originaron e indicar inmediatamente, después de la expresión "En mi opinión" la frase "Excepto por" o su equivalente, haciendo referencia a dichos párrafos. 1

En todos los casos de salvedad o excepción se tendrá la importancia relativa al riesgo probable de los estados financieros considerados en su conjunto.

CLASIFICACIÓN DE LAS SALVEDADES.

Al alcance.

Internas.- No observar inventarios físicos, arqueos, verificación de contratos, cambios en el acta constitutiva, etcétera.

Externas.- Secuestro de documentación por parte de la autoridad fiscal entre otras.

A la opinión.

1. Desviación en la aplicación de principios de contabilidad.
2. Inconsistencia en la aplicación de principios de contabilidad.
3. Limitaciones en el alcance del examen practicado.
4. Contingencias.

1. Desviación en la aplicación de los principios de contabilidad.- El auditor deberá identificar en forma precisa en qué consisten esas desviaciones, cuantificar su efecto sobre estados financieros y consignar la repercusión de dichos efectos en su dictamen.

2. Inconsistencia en la aplicación de los principios de contabilidad.- El propósito del auditor en este punto, es el de informar al lector que la elaboración de los estados financieros han sido preparados inconsistentemente con relación a los principios de contabilidad, incluyendo las reglas particulares de valuación y representación.

3. Limitaciones en el alcance del examen practicado.- En ocasiones el auditor no puede aplicar todos los procedimientos de auditoria que considera necesarios, lo que representa limitaciones en el alcance del examen practicado.

4. Contingencias.- Se define como una situación o condición cuyo resultado final, sólo se confirmará si ocurren o no, uno o más sucesos en el futuro, lo cual puede resultar en una pérdida o utilidad para el ente económico.

CAPITULO III

AUDITORIA OPERACIONAL

ORIGEN DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

Desde fines de los años sesenta, los contadores públicos ya llevaban a cabo exámenes enfocados a incrementar la eficiencia en las operaciones de la entidad, esta clase de trabajos comenzó a caracterizar a los auditores internos. Sin embargo, existía cierta desorientación en cuanto al uso de términos y respecto a los métodos que debían ser utilizados para el ejercicio de esta actividad.

En estas condiciones, la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. emitió, en diciembre de 1972, un boletín denominado La Auditoría Operacional Coordinada con el examen de Estados Financieros. Dicho boletín fue trascendental, ya que introdujo la utilización de nueva terminología y estableció criterios esenciales para el desarrollo de una actividad profesional de importancia indiscutible.

A partir de entonces, la Comisión se propuso una serie de boletines sobre los objetivos, las normas y las técnicas de auditoría operacional, apartándose por completo de los pronunciamientos relativos a la auditoría de estados financieros.

Se publica así, en marzo de 1975, el boletín número 2 denominado Metodología de la Auditoría Operacional que establece, por primera vez, las directrices de actuación para realizar un examen de esta naturaleza.

Las disposiciones de este nuevo boletín resultaron también de gran utilidad al destacar la necesidad de un criterio imparcial y una supervisión constante en el trabajo desarrollado.

Puede afirmarse que las condiciones y circunstancias para el desarrollo institucional de la auditoría operacional fueron en su inicio muy favorables. Sin embargo, las propuestas de la comisión comenzaron paulatinamente a soslayarse y en la década de los ochenta surgieron algunas confusiones importantes tanto en los términos técnicos como en lo que atañe a la metodología de la auditoría operacional.

Así, para mencionar ciertos casos, se ha comparado a la auditoría administrativa con la auditoría operacional o bien, se ha afirmado que ésta es una parte de aquella. A su vez, las frecuentes referencias a la auditoría operacional que se hacen, inclusive en los libros de texto, dificultan la unificación de términos a los auditores.

En relación con la metodología se han difundido varios criterios, algunos son congruentes con la secuencia que propone la comisión, en tanto que otros se apartan de ella y se exceden en el uso de tecnicismos.

Todas estas circunstancias han favorecido la disminución en la calidad de los servicios y, por ende, el incremento a la desconfianza del sector empresarial respecto a los beneficios que se pueden obtener con la celebración de una auditoría operacional. Es necesario en consecuencia, difundir los pronunciamientos de la comisión y enriquecer prácticamente su contenido, esto es, aplicar los fundamentos institucionales de la auditoría operativa durante la prestación del servicio e iniciar así un proceso constante de revisión sobre la calidad de ellos, en busca de la excelencia profesional.

DEFINICIÓN DE AUDITORIA OPERACIONAL.

Lindberg y Cohn la definen como: "una técnica para evaluar sistemática y regularmente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas corporativas e industriales, utilizando personal no especializado en el área de estudio, con el fin de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplen y determinar qué condiciones pueden mejorar."¹

Contador Público Sánchez Curiel opina que: es el examen de 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 operativa a través de proponer las recomendaciones que se consideren necesarias.²

El Instituto de Contadores Públicos A.C. establece por auditori operacional el servicio que presta el contador público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones encaminadas a incrementar la eficiencia operativa de la entidad.³

1. LINDBERG Y COHN, AUDITORIA DE OPERACIONES PAG. 6-12 EDIT. TECNICA MEXICO 1989.

2. G. SANCHEZ CUREIL, AUDITORIA OPERACIONAL EDIT. ECARA CUARTA REIMPRESION 1993.

3. COMISION DE AUDITORIA OPERACIONAL DEL INCPAC BOLETEN N.1 ESQUEMA BASICO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL MEXICO JULIO 1992.

Habiendo analizado las definiciones anteriores, puedo concluir diciendo que la auditoría operacional es la revisión ordenada y sistemática de las transacciones que realiza una empresa, para determinar si está operando al máximo de eficiencia y con el mínimo costo para obtener la mayor productividad, dicha revisión dará elementos para precisar las consecuencias de no tener controles necesarios, con el propósito de mejorarlos a través de recomendaciones.

En la actualidad para que el contador público realice este trabajo, generalmente se apoya en grupos multidisciplinarios, por lo que deberá asegurar que los conocimientos propios y los de los demás profesionales garanticen un trabajo de calidad.

OBJETIVO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

El auditor operacional al revisar sistemáticamente y ordenadamente las operaciones que realizan en una organización, determinará las deficiencias que existan en las actividades que se están desarrollando, una vez investigadas, analizadas y evaluadas las causas que originen las desviaciones en los métodos y procedimientos estará en condiciones de emitir recomendaciones que eliminen las deficiencias y promuevan la eficiencia en la operación para lograr la mayor productividad, lo que constituye el objetivo de la auditoría operacional.

Existen tres niveles en que el contador público puede participar en apoyo a las entidades:

Emisión de opiniones sobre el estado actual
de lo examinado (Diagnostico).

Participar en la creación de sistemas y
Procedimientos.

En la implantación de sistemas, incluyendo
cambios e innovaciones.

A manera de conclusión se puede decir que la auditoría operacional persigue los siguientes aspectos:

Detectar problemas y proporcionar bases para solucionarlos.

Prever obstáculos a la eficiencia.

Presentar recomendaciones para la consecución de la óptima productividad

ALCANCE

No existe una regla que nos indique cuál será la extensión y profundidad con que se deberá realizar una auditoría operacional, ya que esto dependerá de las circunstancias y características de la entidad que se esté revisando y en especial de la operación examinada, sin embargo, en relación con los elementos del proceso administrativo que deben ser tomados en cuenta en un examen de auditoría operacional, la revisión debe ser integral, abarcando todos los pasos de dicho proceso:

Planeación

Organización

Dirección

Control

La auditoría operacional involucra los siguientes elementos fundamentales que deben ser considerados al realizarla:

1.- El examen del flujo de transacciones debe encauzarse hacia los métodos y procedimientos que integran un sistema.

Una operación puede considerarse bajo dos puntos de vista: el evento técnico propiamente dicho y su efecto monetario en las finanzas de la entidad; este último es motivo de atención de la auditoría operacional.

2.- La auditoría debe tener un enfoque constructivo. Su finalidad esencial es incrementar la eficiencia de las operaciones.

En consecuencia, quien lleva a cabo el examen debe tener presente que su responsabilidad principal es detectar todo aquello que puede eliminarse, combinarse, transferirse, corregirse o modificarse en la estructura de un sistema.

3.- El auditor o sus colaboradores no deben intervenir en el diseño detallado de los cambios que requieren un sistema o sus procedimientos, tampoco deben intervenir en la implantación de los controles que configuran la estructura de dichos procedimientos ya que esto es responsabilidad de los encargados de áreas o especialistas en las actividades sometidas a revisión y evaluación .

Sin embargo, se deben proponer recomendaciones específicas para mejorar la eficiencia.

Por otra parte, la auditoría operacional implica un desarrollo integral y secuenciado de exámenes sobre los procedimientos que configuran un sistema, el desarrollo de la revisión debe comenzar en el punto de origen del sistema auditado y concluir donde éste termina.

APLICACIÓN DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

No existe un periodo establecido para la realización de la auditoría operacional, por lo que la frecuencia, época y términos en que se realice será de acuerdo a las necesidades de las entidades; pero considerando su aplicación se ha determinado más frecuente:

- 1.- Para aportar recomendaciones que resuelvan un problema ya conocido.
- 2.- Cuando se tienen indicadores de ineficiencia pero se desconocen las razones.
- 3.- Para contar con un respaldo para la prevención de ineficiencias o para el sano crecimiento de las entidades.

Como puede observarse la auditoría operacional puede ser dependiendo de las circunstancias:

CORRECTIVA

PREVENTIVA

Se recomienda que se aplique periódicamente, a fin de que rinda sus mejores frutos. Así puede elaborarse un programa cíclico de revisiones, en el cual una área sea revisada cuando menos cada dos años, manteniendo una especial atención en relación con el monto de recursos invertidos en ellas o por su criticidad.

METODOLOGÍA

El auditor para poder realizar cualquier auditoría operacional deberá tener claro y definido el objetivo del trabajo, poseer los conocimientos y experiencias necesarias, contar con una actitud mental de búsqueda de oportunidades que mejoren la realización de las operaciones, los controles y por último efectuar el trabajo siguiendo una metodología.

Por metodología entenderemos: "una serie de pasos ordenados en forma lógica, que le sirven al auditor de guía en la realización del trabajo de auditoría".

El seguir una metodología permitirá al auditor formular conclusiones rápidas, logrando ahorro de tiempo.

Cabe mencionar que la auditoría operacional no es privativa del contador público y que al igual que en la auditoría financiera éste deberá ejercer una supervisión constante con su personal , en especial al asesorarse de otros profesionistas, además de contar con la evidencia necesaria en sus papeles de trabajo que soporten sus observaciones y sugerencias.

Definiremos la operación como un conjunto de actividades encaminadas al logro de un objetivo o fin específico.

La metodología a seguir para el ejercicio de la auditoría operacional conlleva a la observación de las siguientes etapas del Esquema General de la Metodología.

FAMILIARIZACION:

Se refiere al conocimiento del negocio, definición de áreas y alcance del trabajo, sus planes a corto y largo plazo, los medios con que la gerencia los define y comunica y la ejecución de los mismos.

Identificar las técnicas que se emplean para realizar los objetivos fundamentales, dará la base para determinar el grado en que se están logrando.

Obtener una noción general del ambiente de Control interno de la entidad servirá para la evaluación subsecuente de las técnicas de control interno específicas.

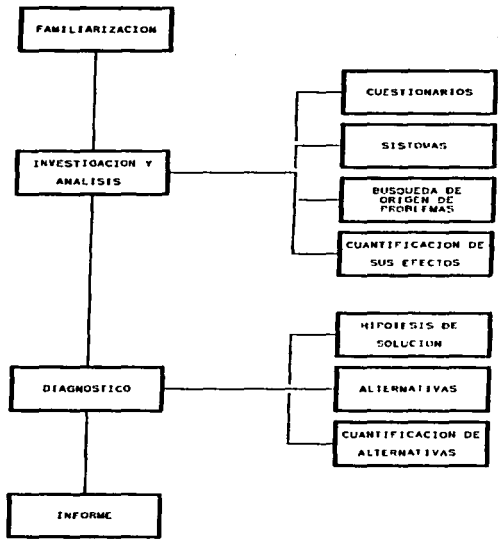
Estudiar los antecedentes respecto a deficiencias detectadas a través de cartas de sugerencias u otros informes emitidos en el pasado por auditores internos, externos o consultores.

FASES DE LA FAMILIARIZACION:

a) Estudio ambiental.- En esta primera fase se puede obtener información orientadora de gran valía que permita al auditor diagnosticar las áreas críticas.

Los principales aspectos a investigar serán los siguientes:

- Importancia de la operación que se audita para la empresa y las repercusiones financieras que tendría si se mejora su eficiencia.
- Indicadores tales como rotaciones, razones financieras , etcétera.
- Estructura de los planes, políticas y organización de la empresa relacionadas con el área u operación que se revisa.
- Reglamentación federal, estatal y municipal que rigen las prácticas de manejo de la operación.
- Investigación de la competencia en la resolución de problemas similares.



b) Estudio de la gestión administrativa.- El auditor deberá estudiar su instrumentación práctica a fin de conocer en términos generales, sus características y posibles deficiencias respecto a la gestión administrativa de la empresa (planeación, dirección, organización y control).

c) Visita a las instalaciones.- Esto es con el fin de presenciar físicamente cómo se efectúan las operaciones y determinar posibles síntomas de problemas existentes en los controles y en la realización de las operaciones.

Una vez realizado el proceso de familiarización, el auditor operacional estará en posibilidad de estructurar un programa de trabajo lo suficientemente detallado para entrar a la siguiente fase de la metodología de una manera ordenada, estando en posibilidad de delegar parte de las investigaciones y de supervisar su realización.

INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS:

El objetivo de esta segunda fase de la metodología es analizar la información y examinar la documentación relativa para evaluar la eficiencia y efectividad de la operación en cuestión.

Efectuar un análisis específico de la función que estará sujeta a una auditoría cubriendo además en esta área el estudio y evaluación del control interno, conocer en estricta teoría los controles y actividades operacionales ideales de la función sujeta a revisión, para tal efecto el practicante de la auditoría operacional se auxiliará con literatura especializada o de consulta o con cuestionarios que indiquen los puntos claves de función que se está revisando y pretende optimizar.

El auditor deberá cuidar que sus investigaciones se planeen y desarrollen de tal manera que en el menor tiempo necesario obtenga la información más objetiva posible.

FASES DE LA INVESTIGACIÓN:

a) Entrevistas y observación de las operaciones.- Permite detectar problemas y captar deficiencias que se consideren importantes y de mayor preocupación.

Se efectuarán entrevistas con el personal ejecutivo que administra las principales actividades así como el personal de línea, asegurándose de haber obtenido una opinión veraz y significativa de lo que ocurre en la operación. Esto será posible a través del uso de cuestionarios, programas de trabajo, cuadros, etcétera.

b) Evaluación de la gestión administrativa.- Una vez realizado en la fase de familiarización el estudio preliminar de la operación considerando planeación, organización, dirección y control, se procederá a evaluar en detalle su efectividad y eficacia.

Interesan al auditor operacional los indicios que hablen de la calidad directiva de los ejecutivos, la efectividad del sistema de información que respalde las decisiones de la dirección y la oportunidad de éstas; en cuanto al control que no es más que la comparación de lo planeado con lo ejecutado.

c) Examen de documentación.- Verificar objetivamente la información obtenida en las etapas anteriores.

DIAGNOSTICO:

Una vez estudiada y evaluada la infraestructura administrativa se resumirán los hallazgos y se interpretarán de tal manera que se hagan notar las fallas de mayor importancia, esto es, dar a conocer los problemas de importancia que obstaculicen la eficiencia en la entidad en las operaciones o ciclo revisados.

a) Fase Creativa.- En esta fase se precisará si los problemas detectados son congruentes con la realidad de la empresa.

Resumiendo los hallazgos se procederá como sigue:

- Poner a prueba un modelo de la coordinación y dirección administrativa, que más convenga a la empresa para la operación estudiada, de acuerdo a las circunstancias que le rodean o bien compararlos con modelos ya establecidos.
- Precisar la preferencia a los elementos del modelo anterior.
- Considerar el costo-beneficio del modelo diseñado.

En conclusión significa determinar la causa, cuantificación y posible solución.

b) Reverification.- Se refiere a una nueva revisión para separar con mayor precisión lo actual con lo ideal o lo que debe ser con el fin de avanzar hacia el diagnóstico definitivo como sigue:

- Comparación de modelos asegurándose que las diferencias sean importantes.
- Listar las excepciones encontradas en la confrontación y compararlas con lo que se había listado en la fase creativa.
- Confirmar la existencia de los problemas diagnosticados mediante las personas directamente relacionadas.
- Asegurarse que los problemas detectados sean factibles de solucionar. Relacionar los problemas con los que se pudieran haber encontrado en otras áreas y que las alternativas de solución no generarán mayores problemas.

ELABORACIÓN DEL INFORME

Elaborado el borrador del informe, el auditor deberá a proceder a:

- **Discusión del borrador con los involucrados, con el propósito nuevamente de asegurarse de que se trata de hallazgos reales.** Su finalidad adicional es convencer a los involucrados a fin de que hagan frente común con el auditor al presentar el diagnóstico definitivo a la gerencia.
- **Informe definitivo, es el producto terminado del trabajo realizado, frecuentemente es lo único que conocen los altos funcionarios de la entidad, de la labor del auditor.** La principal característica del informe definitivo es que debe ser ágil y orientado a la acción; en cuanto a su contenido.

PROBLEMA CUANTIFICADO

CAUSA

EFECTO

SOLUCIÓN

Además el informe debe incluir los tres elementos siguientes:

1. **Alcance y limitaciones.** Identificar los objetivos del trabajo realizado, las operaciones, participación y responsabilidad asumidas sobre las labores que hayan realizado.
2. **Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional.** Ordenar según su importancia los hallazgos más significativos, especificar los problemas, sus causas y consecuencias.
3. **Sugerencias.** Especificar los elementos con los que se cuenta para ello, enumerar las recomendaciones en forma general.

Por último para que el informe de auditoría de operaciones cumpla con su cometido el auditor deberá:

- a) Destacar los aspectos significativos que mejoren la operación del negocio.**
- b) Excluir partidas o hechos poco significativos.**
- c) Reducirlo al mínimo posible.**
- d) escribirlo en forma usual para los funcionarios.**
- e) No hacer críticas que no vayan acompañadas de sugerencias constructivas o que no estén respaldadas con hechos.**
- f) Discutirlo con los responsables afectados por sus observaciones y recomendaciones.**
- g) Obtener el acuerdo de los funcionarios.**
- h) Asegurarse de los acuerdos en cuanto a circunstancias y hechos que se informen.**
- y) Entregar el informe final al funcionario superior responsable de los departamentos operativos afectados; así como al funcionario superior responsable de la operación auditada.**
- j) No circular material que no contenga el propio informe.**

AUDITORIA OPERACIONAL A LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS.

CONCEPTO.

Es el conjunto de actividades desarrolladas en empresas, para asegurar las existencias para producción y/o venta en cuanto a cantidad, calidad y oportunidad necesarias, a costos óptimos; así como evitar en lo posible pérdidas ocasionadas por una deficiente inversión, manejo y/o custodia de éstas, lo que permita cumplir con el objetivo social de la misma eficientemente. 1

OBJETIVO.

El objetivo enfocado a la administración de inventarios será revisar las actividades políticas, procedimientos y metas que integran el concepto de esta función en la empresa, para determinar si se cuenta con los dispositivos necesarios que permitan actuar con eficiencia, con el propósito de mejorar ésta, en consecuencia alcanzar la mayor productividad posible.

El objetivo de auditoria operacional sobre este particular, cubre los siguientes aspectos:

- 1. Evaluar las políticas y procedimientos adoptados por la empresa, para llevar a cabo el control de sus inventarios.**
- 2. Determinar el grado de cumplimiento por parte del personal de la misma, con los sistemas establecidos.**

3. Proponer los cambios que se estimen necesarios, para incrementar la eficiencia en el ejercicio de esta función, con el que se podría obtener, entre otros los siguientes resultados:

- Se contaría únicamente con las existencias necesarias para la satisfacer la demanda existente en la actualidad y en un futuro próximo, evitando con ello una inversión ociosa en este rubro y que pueda existir obsolescencia y/o lento movimiento de los artículos.
- Como resultado del punto anterior, se podría también reducir el costo de mantenimiento del almacén con las mermas correspondientes.
- Se conocería con toda oportunidad el volumen e importe de los movimientos de las mercancías y de las existencias disponibles en un momento determinado, lo que facilitaría tomar cualquier decisión sobre este punto.
- Se protegería en forma más eficaz a las existencias reduciendo las posibilidades de error o de mal manejo de las mismas.
- Se podría obtener un más adecuado aprovechamiento de los recursos materiales, técnicos y humanos de la empresa.
- Contaría con mejores sistemas de trabajo, lo que contribuiría a reducir ineficiencias, y por lo tanto, el costo de operación.
- Se facilitaría la conexión con otras actividades comunes por ejemplo: compras, ventas, etc.
- Se podría mejorar las condiciones que se satisface la demanda de los clientes como: calidad, costo, obteniendo con ello un muy probable incremento en las ventas.
- Sería más rápida la rotación de inventarios, lo que contribuirá a obtener un mayor productividad en este rubro.
- Se facilitaría el cumplimiento de los presupuestos de operación de la empresa.

PLANEACIÓN.

La primera de las normas relativas a la ejecución del trabajo, establece la necesidad de efectuar la planeación con el objeto de que el contador público pueda hacer recomendaciones útiles que permitan incrementar la eficiencia de la operación de su cliente. En virtud de lo anterior, será necesario que previamente a la iniciación de la auditoría, se estudien cuidadosamente todos aquellos aspectos y/o problemas que puedan influir sobre el desarrollo de la misma, con el objeto de que, con toda anticipación sea factible el establecer el curso de acción a seguir para lograr su mejor solución, determinando en consecuencia, la naturaleza, el alcance y la oportunidad de la revisión.

La planeación de la auditoría deberá dar, entre otros, los siguientes resultados:

- a) establecer en que forma se va a conocer y estudiar la estructura operativa de la empresa, esto es mediante la combinación de algunos de estos métodos de investigación.
- b) Determinar los procedimientos de revisión a emplear, obteniendo el programa de trabajo correspondiente, que deberá mencionar el alcance o extensión de la pruebas, y la fecha u oportunidad.
- c) Requisitos para la elaboración de los papeles de trabajo que se van a utilizar.
- d) Información y/o documentación que podría proporcionar el cliente para reducir el plazo de la revisión.
- e) El personal que se requiere para efectuar los trabajos y características del mismo.
- f) Fecha probable de terminación de la auditoría y de entrega del informe.

METODOLOGÍA.

Familiarización.

Se tendrá que recabar información acerca de la empresa y de su sistema de control de existencias, es decir, estructura, organización, objetivos, políticas y procedimientos de ambos. Este trabajo se podrá efectuar mediante el estudio de la siguiente documentación:

- Manuales interno.
- Actas de asamblea del consejo de administración.
- Actas de asamblea de accionistas.
- Contratos importantes celebrados con proveedores, clientes, etc.

Se recomienda una visita a las instalaciones para poder ver físicamente:

- Tipos de artículos que se manejan.
- Condiciones y formas de almacenamiento.
- Medidas de seguridad
- Forma en que se capta y transmite la información sobre las existencias.
- Personal que interviene en las operaciones (general).
- Maquinaria empleada.

Investigación y análisis.

El auditor obtendrá la información relacionada con los inventarios, así como efectuar un estudio financiero de la empresa y las existencias, tanto por lo que se refiere a su situación actual, como a la tendencia de la misma; asimismo deberá efectuar análisis comparativos de la información recabada, con periodos anteriores y de ser posible con entidades similares.

Entrevistas.

Al entrevistar al personal involucrado en la operación de los inventarios obtendremos información, además de ilustrarnos en forma general como se realiza la misma, lo cual servirá para confirmar puntos, o inclusive detectar problemas.

Algunos aspectos que podría contener una entrevista para inventarios serían.

● **Sujeto entrevistado:**

- Contralor
- Contador
- Funcionarios de las operaciones relacionados con el control de existencias (compras, producción y ventas)
- Jefe de almacén
- Encargados del registro contable y kardex.

● **Puntos a tratar en la entrevista**

1. Políticas, procedimientos, registros, formas e informes utilizados para el control de sus inventarios.

2. Comentarios sobre las principales variaciones y/o desviaciones de un ejercicio con otro.

- Compras
- Producción
- Ventas
- Existencias
- Rotación de existencias
- Costo de almacenaje

3. Comentarios sobre la causa principal de la variación

- Entre saldo del almacén e inventario físico
- Entre los datos reales y los presupuestados
- Entre los saldos de almacén y de las principales operaciones inherentes al mismo.

Examen de la documentación.

Con el objeto de confirmar la veracidad de la información obtenida, será conveniente efectuar pruebas sobre la documentación que evidencia el control de inventarios, como por ejemplo la siguiente:

- Auxiliares contables del almacén.
- Kardex de almacén.
- Requisiciones de compra.
- Pedidos
- Notas de entrada al almacén (de materia prima, producción en proceso y artículos terminados).
- Facturas expedidas
- Vales de salida de almacén (de materia prima, producción en proceso y artículos terminados).
- Reportes de control de existencias.
- Presupuesto de compras, producción y ventas.

Diagnóstico e informe:

Con la finalidad de que el auditor proponga a la empresa la sugerencia más adecuada en cada caso, será necesario que estudie diferentes alternativas, apoyadas en el resultado que tendría la recomendación, desde el punto de vista de la eficiencia y los costos, dado que a este respecto la sugerencia propuesta, deberá proporcionar un incremento en la eficiencia de las operaciones, sin que resulte demasiado elevado el costo de su implantación (costo-beneficio).

Ejemplo de un informe:

Fecha.....

Sr. Lic.....

Director General de la Cía. X. S.A.

Adjunto a la presente, nos permitimos enviar a usted una recopilación de nuestras observaciones respecto de situaciones u observaciones detectadas en la revisión del control ejercido por la empresa sobre sus inventarios y que, en nuestra opinión, son susceptibles de mejorarse o modificarse con el propósito fundamental de reforzar el control que sobre ese aspecto se tiene establecido a la fecha y también de incrementar la eficiencia en el manejo de las existencias.

Algunas de estas observaciones ya fueron informadas y comentadas con las áreas correspondientes, por lo que estos casos únicamente transcribimos las comunicaciones respectivas, incluyendo comentarios sobre las acciones tomadas por la empresa a este respecto.

Esperamos que los comentarios expuestos tengan la utilidad que pretendemos, y como siempre, nos reiteramos a sus ordenes para cualquier aclaración ampliación o aclaración al contenido del presente informe.

Algunas de las observaciones como resultado de la revisión podrán ser:

1. La realización de pedidos se hace en forma empírica y no se tienen cotizaciones.
2. No se lleva un control físico que permita realizar recuentos de existencias.
3. Falta de planeación de requerimientos de materiales.
4. Inadecuadas medidas de seguridad y aseguramiento.
5. falta de manuales de operación
6. Todos y cada una de procedimientos no apegados a políticas etc.

CAPITULO IV

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

ASPECTOS GENERALES

INTRODUCCIÓN

México requiere de empresas que atiendan objetivos enfocados a mejorar las situaciones de algunos sectores de la población. Las empresas son agentes dinámicos en el desarrollo; a ellas les corresponde como papel fundamental, desarrollar las actividades productivas y sociales que nuestro país requiere.

Las relaciones humanas, sociales y políticas, constantemente varían, provocando situaciones cada vez más complicadas, que dificultan la toma de decisiones, acto considerado como el de mayor importancia en la administración, ya que determina el camino que seguirá la empresa.

A fines de la década de 1940 los analistas financieros y los banqueros expresaron el deseo de tener información que permita realizar una evaluación administrativa. Hoy en día, inversionistas accionistas, entidades de gobierno y público en general, buscan información con el fin de juzgar "La calidad de la Administración".

De la adecuada administración de las empresas deriva el concepto productividad perteneciente al campo económico y social y de donde se deriva el bienestar del ser humano, por lo que es necesario buscar nuevos caminos, encontrando estrategias, procedimientos y procesos que permitan mejorar la economía, pretendiéndose así promover la eficiencia con métodos idóneos, para un mejor desarrollo y mejor aprovechamiento de nuestros recursos.

La auditoría de estados financieros ha sido, es y será una herramienta muy importante para la administración de empresas en la toma de decisiones de carácter financiero; sin embargo, hace falta la revisión y evaluación de la empresa en su conjunto, en su composición y estructura orgánica, en cada una de las funciones que la integran, desde la alta gerencia hasta las partes más pequeñas que componen un organismo social. Esta revisión y evaluación recibe el nombre de Auditoría Administrativa.

ANTECEDENTES

El padre de la administración Henry Fayol mencionó en una entrevista (que le hizo la Cronique social de France) en 1925, que "El mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, la dirección y el control están adecuadamente atendidos", o sea, si la empresa está bien administrada.

El doctor James Mekinsey en los años 1935 a 1940 llegó a la conclusión de que la empresa debe periódicamente hacer una auto-auditoría, que consistiría en una evaluación en todos sus aspectos, a la vista de un medio ambiente empresarial.

Pero los primeros antecedentes escritos sobre la auditoría administrativa parecen provenir del Instituto de Auditores Internos Norteamericanos; se trata de una discusión de expertos en 1945 sobre el "alcance de la auditoría Interna de operaciones técnicas", y un artículo de Arthur H. Kent, de la Stantard Oil of California aparecido en 1948, sobre la auditoría de operaciones.

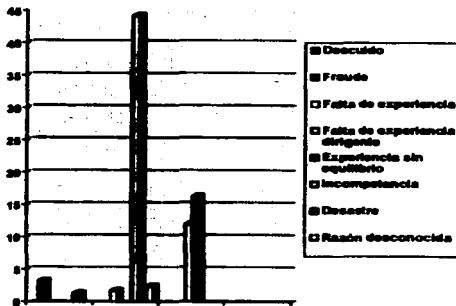
CAUSAS DE QUIEBRAS.

Según estudios realizados sobre las causas de quiebras por lo que fracasan las empresas, la más importante que se identificó fue la referente a la capacidad de administrar como se demuestra en el siguiente cuadro. 1

1. DR. Y CP. FABIAN MARTINEZ VILLEGAS, EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA ANTEVA. EDIT. PAC. SA. de CV. 11va. EDICIÓN.

Descuido	3.2%
Fraude	1.7%
Administración:	
Falta de experiencia la línea	12.0%
Falta de experiencia del dirigente	16.3%
Experiencia sin equilibrio	18.9%
Incompetencia	<u>44.2%</u>
	91.4%
Desastre	1.3%
Razón desconocida	<u>2.4%</u>
	100.0%

La siguiente gráfica nos confirma el estudio realizado:



Para confirmar este análisis, se realizó un estudio en donde se compararon a fin de determinar cuáles eran los puntos de contraste que pudiesen explicar los fracasos, los contrastes que se determinaron eran verdaderamente claros y entre ellos se citan los siguientes:

- 1.- Forma de llevar libros y registros contables.**
- 2.- Investigación y desarrollo de nuevos productos.**
- 3.- Análisis de mercados.**
- 4.- Estructura orgánica.**
- 5.- Prácticas administrativas.**

Los resultados de los análisis se resumieron en la forma siguiente:

"Ninguno de los negocios fallidos estudiados fracasó debido al tamaño de la empresa. Todos los fracasos se debieron a errores de dirección manifestados y fácilmente identificables. En última instancia, el fracaso se debió a un error de administración que pudo haberse evitado".

Las causas de fracaso que se encontraron, entre otras, son las siguientes:

- 1.- Producción en gran escala sin una correcta planeación.**
Empresas que se lanzaron a producir tratando de utilizar y aprovechar toda su capacidad, sin considerar que el mercado potencial era bajo en comparación con el volumen de producción.
- 2.- Contratar personal en exceso.**
La contratación de personal que no fuera necesario para desarrollar las funciones de la empresa, produce altos costos de producción.
- 3.- Costos de operación demasiado elevados.**
La utilización de maquinaria costosa, superior a las necesidades de la empresa, trajo como consecuencia altos cargos por depreciación que, independientemente de otras deficiencias, se tradujeron en una elevación en los gastos de operación.

4.- No haber realizado una adecuada investigación de mercados.
La producción de artículos sin considerar la necesidad del país dio como resultado una falta de mercado.

5.- Sistemas inadecuados de producción.
La utilización de maquinaria y procesos inadecuados y obsoletos dio motivo a muchos fracasos.

6.- Insuficiente capital de trabajo.
La falta de una adecuada planeación financiera ocasionó una falta de recursos para hacer frente a necesidades inmediatas con qué seguir operando normalmente.

7.- Sistemas costosos de venta y distribución.
La elección inadecuada de medios de distribución repercutió en los costos de operación con la consecuente disminución de las ventas.

8.- Estructura orgánica deficiente.
La inadecuada departamentalización, la mala distribución de actividades, la falta de delegación de autoridad entre otros, fueron factores determinantes en el logro efectivo y eficiente de los objetivos de la empresa.

9.- Información inadecuada.
La información para los administradores no cumplió con los requisitos de veracidad, oportunidad y corrección, dando motivo a malas y equivocadas decisiones administrativas con los consiguientes malos resultados.

Como se puede apreciar todas éstas causas señaladas que generan fracasos son causas eminentemente de carácter administrativo.

DEFINICIÓN Y OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

DEFINICIÓN

Según William P. Leonard. "La Auditoría administrativa puede definirse como el examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales". 1

De acuerdo con Robert J. Thierauf. "Es la revisión que tiene que ver con la evaluación de la forma en que la administración está cumpliendo sus objetivos, desempeñando las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control, y logrando decisiones efectivas en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización".

Por otra parte Gabriel Sánchez Curiel. "Es el examen a efectuar sobre las etapas que integran el proceso administrativo de una entidad económica, a fin de opinar sobre la calidad de su realización y sugerir acciones concretas para mejorarlo". 2

J. Fernández Arena opina que "Es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución". 3

Una vez analizadas estas definiciones llegamos a la conclusión de que la Auditoría Administrativa es "El examen de la estructura de una entidad efectuado sobre las etapas que integran el proceso administrativo, es decir, revisión de funciones de planeación, organización, dirección y control, a fin de opinar sobre la observancia de políticas y procedimientos, exactitud y confiabilidad de los controles, los métodos protectores adecuados, la correcta utilización del personal y equipo, así como el funcionamiento satisfactorio de los sistemas.

1. AUDITORIA ADMINISTRATIVA, EDIT. DIANA PAG. 45.

2. AUDITORIA OPERACIONAL EDIT. ECASA PAG. 3

3. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA PAG. 71-85.

OBJETIVOS.

El objetivo primordial de la auditoría administrativa consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de la empresa examinada y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz.

En este tipo de auditoría, se realizan estudios para determinar las deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, fallas, errores, desfalcos, desperdicios exagerados, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, fricciones entre ejecutivos, y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización.

Suele ocurrir a menudo que se produzcan pérdidas por prolongados espacios de tiempo, lo cual, a semejanza de las enfermedades crónicas, hacen que vayan empeorando la situación debido a la falta de vigilancia.

OBJETIVO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Revisión y evaluación de una empresa para determinar:

- Desperdicios y deficiencias.
- Mejores métodos
- Mejores formas de control
- Operaciones más eficaces.

Esto es realizado para el mejor uso de los recursos físicos y humanos

A QUIEN LE INTERESA

El administrador de empresas se ve en la necesidad de afrontar una serie de dificultades. Las relaciones humanas, sociales y políticas constantemente varían, provocando situaciones cada vez más complicadas, que dificultan la toma de decisiones.

Por ésta razón, se hace necesaria la evaluación para todos aquellos hombres de negocios, dueños, gerentes y administradores, a los cuales les es de gran importancia conocer, si se tiene implantado un programa claro y se desarrolla la acción necesaria para su debido cumplimiento, si tendrá el personal la preparación y experiencia necesarias para realizar su debido cumplimiento y sobre todo si es satisfactoria la productividad existente.

Podemos decir que a mayor nivel jerárquico será mayor también el interés que se tenga.

PERIODICIDAD

La empresa está sometida a cambios, se incrementan las ventas y la capacidad de producción -nuevos productos son lanzados al mercado, nuevos métodos de fabricación y equipos que reemplazan a los ya obsoletos, se incorpora al procesamiento mecánico o electrónico de datos- también se incorporan personas y otras dejan la empresa, el exterior modifica la demanda y los precios; varían los impuestos, el régimen de cambios, los recargos, etc.

De lo anterior se deduce que otra característica y necesidad de la auditoría administrativa es su periodicidad. A intervalos más o menos regulares de tiempo se debe " evaluar la empresa y deducir la evolución de la misma en el lapso transcurrido, analizando los resultados obtenidos de las medidas tomadas.

Muchas empresas han convertido esta actividad de examen y revisión permanente.

COMO DEBE HACERSE

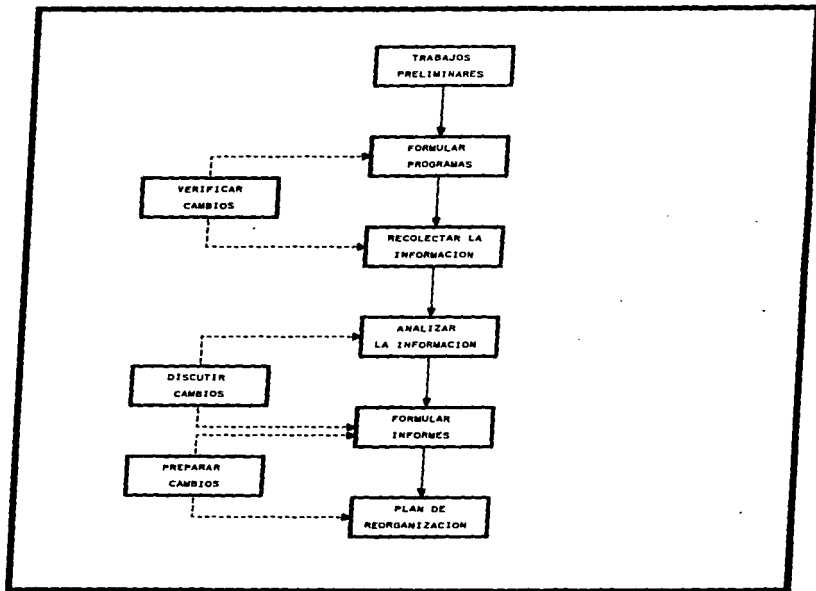
La realización y evolución del trabajo depende de la investigación y del análisis integral.

En este caso debe captarse la información, especialmente la no cuantitativa. Por lo tanto, es fundamental el apoyo y la participación de la dirección en la obtención y análisis de la información, colaborando con el auditor administrativo o con el consultor a cargo de la misma. Normalmente efectuar la evaluación implica el trabajo en equipo del director con sus principales colaboradores y del auditor con su equipo.

Este trabajo en equipo es necesario, porque el mayor aporte que puede hacer el auditor consiste en su enfoque y en su experiencia en casos muy diferentes. Pero el conocimiento específico acerca de la empresa debe aportarlo el director y sus colaboradores. En la práctica, se trata de una preparación mental previa del director y sus colaboradores.

En lo que se refiere a cómo debe hacerse, la Auditoría Administrativa se lleva a cabo en fases perfectamente definidas (las cuales se pueden apreciar en la siguiente figura) que van desde una serie de trabajos preliminares que dan las bases sobre el alcance de la auditoría, su propósito, etcétera; hasta el plan de reorganización que indican los cambios que se establecerán y que conducirán a eliminar deficiencias, mejorar métodos, procedimientos y sistemas y en general para lograr eficiencias administrativas.

FASES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



QUIEN LA PRACTICA.

Cada profesional tiene una área de actuación exclusiva, en que solo él puede intervenir. La preparación que el licenciado en administración tiene, está enfocada al conocimiento a fondo de la ciencia administrativa y de las diferentes funciones de la empresa; en forma general establece como campo natural de acción del profesional de la administración, el asesoramiento a la alta dirección en aspectos de coordinación administrativa y diagnóstico de problemas administrativos.

De lo anterior deducimos que, siendo la auditoría administrativa el medio más adecuado para la revisión y evaluación de la eficiencia administrativa, la práctica de dicha técnica cae en el campo natural del "Licenciado en Administración".

Dada la preparación eficaz en varias áreas diferentes que recibe el licenciado en administración, y el enfoque que tiene el conocimiento de la ciencia administrativa, de las diversas funciones de la empresa en forma general y de otras técnicas de apoyo, lo hace ser un profesional capacitado técnicamente para asesorar o apoyar a la dirección en aspectos de actuación administrativa, coordinación, evaluación y proposición de recomendaciones mediante informes sobre problemas administrativos.

Sin embargo, al Contador Público también se le ha considerado como uno de los profesionales más adecuados para desarrollar una auditoría administrativa, principalmente cuando ha actuado como profesional independiente, debido a que al estar en directo contacto con muchos y variados problemas en diferentes tipos de empresas le da mayor experiencia que es de suma utilidad en la auditoría administrativa. No obstante, el contador público que se dedique a esta rama, deberá complementar su experiencia y preparación académica con conocimientos necesarios como:

- 1.- Estudio y práctica en administración general.
- 2.- Práctica de buenas relaciones humanas.
- 3.- Estudio básicos de materias como economía, finanzas, mercadotecnia, matemáticas, ingeniería industrial y en general de todas aquellas técnicas de la administración científica.

En cuanto a las cualidades personales, el auditor administrativo debe tener principalmente:

- 1.- Una mente inquisitiva.
- 2.- Inclinación hacia el análisis.
- 3.- Información creativa.
- 4.- Habilidad para escribir y expresarse clara y lógicamente.
- 5.- Experiencia de auditoría administrativa o en otra similar.

CONTRATACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

Por tratarse de un servicio completamente nuevo, y de un alcance muy variable, se considera que la contratación de una auditoría administrativa debe constar por escrito. Los problemas y malas interpretaciones que puedan surgir por falta de definición del alcance y responsabilidad del auditor administrativo, no sólo afectan al auditor en particular, sino en general, a la profesión que la realice.

PLAN DE AUDITORIA.

Es en el cual se define el desarrollo secuencial de las actividades encaminadas dentro de los programas, así como la determinación del tiempo requerido para el desarrollo de cada una de sus etapas.

Se deben considerar entre otros los siguientes puntos:

a) Características particulares de la empresa.

A fin de que la planeación de los trabajos o se ajusten a ella y puedan, así, obtener resultados satisfactorios.

b) Finalidad de los trabajos.

Constituye el punto básico para desarrollar adecuadamente un plan y se determine, de acuerdo a las circunstancias existentes, los elementos necesarios para su desarrollo.

c) Secuencia de su desarrollo.

Los trabajos a ejecutar deberán seguir un ordenamiento que permita su desarrollo normal, dentro de los límites de tiempo fijados.

d) Estimación de tiempos, para la estimación de cada trabajo.

Se precisa la fecha de iniciación y terminación de los mismos.

e) Determinación del personal que intervenga.

La selección de personal apto para intervenir en los trabajos a desarrollar es de vital importancia para la realización del trabajo de auditoría.

f) Determinación de las técnicas que se utilizarán.

Se ajustarán a las características particulares del objetivo, a la capacidad y experiencia del personal que le auxiliará en el desarrollo de los trabajos y al límite de tiempo disponible para conocer resultados.

g) determinación de medios materiales.

Los cuales serán requeridos en el desarrollo de las actividades que se llevarán a cabo.

h) Determinación del apoyo que el organismo proporcionará.

Punto a precisarse de común acuerdo con la empresa, en función al desarrollo que se obtendrá de parte de ella, y el personal que colaborará en la coordinación de actividades.

METODOLOGÍA

Como ya mencionamos en el capítulo anterior de auditoría operacional, la metodología consiste en la secuencia de los pasos a seguir para el desarrollo del trabajo.

Hemos considerado como primer punto la normatividad que rige a la auditoría administrativa, ya que son "Las normas mínimas que deben seguirse en el examen de un organismo social".

NORMATIVIDAD

La comisión de auditoría administrativa de la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A.C., promulga las normas de auditoría administrativas siguientes:

Primera. El licenciado en administración es el personal idóneo para realizar, participar o dirigir el servicio independiente de auditoría administrativa de entidades, tanto privadas como públicas, siempre que cuente con la preparación académica y, sin ser especialista, la experiencia práctica que requiere el servicio a prestar. 1

Segunda. Está obligado a practicar la auditoría administrativa dentro de las normas de ética que le impone la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A.C.

Tercera. La auditoría administrativa puede ser parcial o integral, por lo que debe contratarse por escrito, y el autor administrativo debe cuidar que se defina el alcance de su trabajo y la responsabilidad que asume con toda precisión.

Cuarta. Cuando el auditor administrativo detecte inseguridad en su cliente respecto de lo que cree necesitar, o de la naturaleza de la auditoría administrativa en general; el licenciado en administración deberá proponerle que, en primer lugar, se contrate un diagnóstico administrativo, cuyo alcance y responsabilidad deben quedar también claramente definidos por escrito.

Quinta. Es responsabilidad profesional del auditor administrativo realizar su trabajo con el máximo esmero, tanto en lo personal como en la supervisión de ayudantes, aun en el caso de que dificultades no previstas obliguen a incurrir en costos que sobrepasen a los honorarios.

Séptima. La auditoría administrativa es un examen de evaluación de naturaleza crítico-constructiva. Su propósito es localizar las oportunidades para mejoría administrativa de la entidad auditada y, en su caso, proponer las recomendaciones que considere adecuadas el auditor administrativo. La auditoría administrativa puede realizarse con base en técnicas objetivas, numéricas y hasta científicas, pero el proceso evaluatorio es siempre subjetivo; por lo que el licenciado en administración no emitirá dictámenes sobre la efectividad o eficiencia generales de la administración de sus clientes.

Obligaciones éticas.

El concepto de profesionalismo, esencialmente, lleva implícito entre otros elementos, una forma de control en cuanto a la actuación de quién la practica Tradicionalmente este control se ha realizado mediante la declaración expresa de normas de conducta y actividad formuladas por alguno de los integrantes de la rama de actividad de que se trate, y contenidas en los denominados "Códigos de Ética Profesional", mismos que debe reconocer; generalmente se enfocan en cuanto a una preocupación hacia el interés colectivo, aunque muchas veces esto sólo sea desde un punto de vista meramente literal.

Por el solo hecho de serlo, el licenciado en administración está obligado a observar las normas éticas de su profesión. Sin embargo, en su carácter de auditor administrativo, le son particularmente aplicables las siguientes disposiciones del código de ética del Colegio de Licenciados en Administración, a.C.

Artículo 1.1. El licenciado en administración guardará el secreto profesional y no revelará por ningún motivo los hechos, daños o circunstancias que tenga conocimiento en el ejercicio de su profesión, a menos que obligatoriamente lo establezcan las leyes respectivas.

Artículo 2.5. Cuando el licenciado en administración emita un dictamen, opinión o cualquier otra información para fines públicos, o que terceras personas hayan de tomar como referencia para hacer decisiones, deberá mantener una absoluta independencia de criterio, aun en aquellas cuestiones que puedan resultar perjudiciales para su cliente.

Artículo 4.1. El licenciado en administración no usará información, material técnico o procedimientos aún no públicos de otros colegas, sin obtener su consentimiento por escrito.

Artículo 1.5. El licenciado en administración no podrá ofrecer o prestar servicios profesionales, a cambio de honorarios que dependan de la eventualidad de los resultados de tales servicios.

Artículo 1.6. El licenciado en administración, no garantizará ninguna cantidad específica por concepto de reducción de costos o aumento de utilidades derivados de sus esfuerzos.

Cabe mencionar que aunque son normas promulgadas por la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A.C., cualquier profesional que efectúe este tipo de auditoría deberá apearse a los lineamientos descritos anteriormente.

Para contar con los elementos suficientes para la elaboración de nuestro trabajo antes de iniciar la auditoría, es recomendable que se diseñen los instrumentos necesarios que faciliten el desarrollo del estudio; los cuales se aplicarán a juicio del auditor, y éstos pueden ser:

- Planeación de la auditoría.
- Programa de auditoría.
- Presupuestos.
- Papeles de trabajo.
- Entrevistas.
- Cuestionarios.
- Carta de actividades.
- Diagrama linear de responsabilidad.
- Carta de distribución de actividades.
- Flujogramas.
- Descripción de funciones.
- Gráficas de Gantt.
- Análisis factorial.

PLANEACIÓN DE LA AUDITORIA.

Es la función donde se define el curso de acción que ha de seguirse en el desarrollo de una auditoría administrativa, determinando los principios que sirven para orientar y marcar la secuencia de las operaciones.

La planeación de la auditoría administrativa comprende la tarea de integrar un número de elementos que el "auditor administrativo" debe tener presente aun durante el análisis preliminar; de otro modo podrá más tarde verse en dificultades, desde los puntos de vista de personal y fecha de terminación del trabajo.

De acuerdo a lo anterior, la planeación debe contener:

- a) Definición del estudio a desarrollar.
- b) Diagnóstico administrativo.
 - Elaboración del programa de diagnóstico.
 - Aprobación del programa.
 - Desarrollo del diagnóstico.

- c) Definición del objetivo.
- d) Alcance específico de la auditoría.
- e) Determinación del personal necesario.
- f) Programación del tiempo estimado.
- g) Aprobación del programa de auditoría.
- h) Definición de las técnicas y herramientas a utilizar.

PROGRAMA DE AUDITORÍA.

Los programas "son medios que sirven de guía al auditor administrativo y a sus ayudantes, en el que se detallan los diferentes pasos a fin de asegurar que se cubrirán todos los aspectos".

Los programas se concretan a señalar sólo orientaciones sobre la forma en que habrá de plantearse la revisión y una serie de procedimientos de los cuales se seleccionarán los que se estimen convenientes para la obtención de datos, en base a las circunstancias; en él se registrará posteriormente lo hecho por el auditor para dar cumplimiento a cada uno de los pasos.

Clasificación de los programas.

El desarrollo de los procedimientos de auditoría, que son establecidos como guía de trabajo, se pueden modificar o adaptar de acuerdo a las circunstancias en cada caso en particular.

Los programas se clasifican en:

1. - Generales.
2. - Analíticos.
3. - Tipo.
4. - Por áreas.

1. - **Programas generales.** Son aquellos que se limitan a un enunciado genérico de los procedimientos de auditoría que se deben aplicar, con mención de los objetivos particulares.
2. - **Programas analíticos.** Son aquellos que describen detalladamente la forma de aplicar los procedimientos de auditoría administrativa.
3. - **Programas tipo.** Son aquellos que enumeran los procedimientos de auditoría a seguirse en situaciones afines a dos o más empresas.
4. - **Programas por áreas.** Son aquellos que se preparan para el desarrollo de la revisión de cada una de las funciones de la empresa, como gerencia, ventas, producción, compras, personal, etcétera.

Cualquiera que sea el programa que se utilice, el auditor administrativo debe estar preparado para adaptarlo en el desarrollo de su trabajo cuando lo considere necesario.

Ventajas de los programas.

Las ventajas de trabajar con un programa son:

1. - Proporciona un plan a seguir.
2. - Sirve de guía práctica al hacer la planeación de próximas auditorías.
3. - Si el programa es usado por áreas de responsabilidad, fijará la que le corresponda a cada auditor en la revisión.
4. - El auditor estará en aptitud de modificar o adaptar el programa, con el fin de obtener la información necesaria.
5. - El programa le sirve al auditor para determinar el alcance y efectividad de los procedimientos de la revisión.
6. - El supervisor de la auditoría puede planear las tareas que habrán de realizar sus ayudantes utilizando su capacidad y experiencia al máximo.

7. - Si el auditor es asignado a otro trabajo, su sucesor puede observar lo realizado rápidamente.
8. - Cuando termina la auditoría, el programa sirve para verificar que no hubo omisión en su desarrollo.

PRESUPUESTOS.

Los presupuestos son una modalidad especial de los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuántica de los elementos.

Los presupuestos se clasifican en:

Financieros: Si dichos elementos se estiman en unidades monetarias (costos, utilidades, pérdidas, gastos, etc.).

No financieros: Si su cuantificación no es en unidades monetarias sino sólo de cantidades de producción de ventas, desperdicios, etc.

PAPELES DE TRABAJO.

Por haberlo tratado este tema en capítulos anteriores únicamente mencionaremos que los papeles de trabajo sirven al auditor para determinar conclusiones y recomendaciones, por medio de los registros de información ahí presentados.

Al realizar una auditoría administrativa los papeles de trabajo podrán ser tan variados según las áreas auditadas por lo que se aconseja, cuando sea posible que cuenten con papeles preimpresos que normen el criterio de las personas que intervengan en la revisión y por consiguiente evitar pérdida de tiempo.

La importancia de los papeles de trabajo recae en que son:

1. Prueba del trabajo realizado
2. Sirven para emitir recomendaciones
3. Fuente de información para posibles aclaraciones.
4. Recopilación de experiencias que mejoren trabajos posteriores.

ENTREVISTAS.

Es conveniente entrevistar algunas personas directamente relacionadas con la empresa, las cuales deben ser seleccionadas e identificarlas correctamente.

En algunos casos esta clase de reuniones dan la posibilidad de plantear problemas, describir definiciones en operaciones, funciones o departamentos que están originando algunas dificultades, para que posteriormente se ponga especial cuidado en la preparación de los cuestionarios.

El estudio deberá extenderse más allá de una revisión de las políticas de la empresa y de los procedimientos operativos que rigen la función que va a estudiarse. Deben analizarse los efectos de una nueva tecnología, así como los diferentes procedimientos operativos de la empresa, sus metas y objetivos, y aun la relación que tiene la función que va a ser auditada en relación con todas las operaciones de la empresa.

Al llevar a cabo las entrevistas, el auditor administrativo debe considerar el factor de relaciones humanas, ya que el trato que tenga con el entrevistado dependerá qué éste le de información fehaciente y completa. Para tal fin; el auditor administrativo debe observar en sus entrevistas los siguientes puntos:

- Su presentación debe inspirar confianza.
- Su actuación debe ser sencilla y sin ostentaciones.
- Describir la importancia de la información que le proporcionen.
- Darle oportunidad de que haga sugerencias.
- No criticar cuando se encuentren fallas o deficiencias.
- No prometer correcciones inmediatas, aumentos de sueldo o cualquier otra cosa que ilusione al entrevistado.
- Expresarle al entrevistado su reconocimiento por la ayuda proporcionada.
- El desarrollo de su conversación estará a la altura con la importancia y cultura de la persona con quien trata.

De acuerdo con el estilo que usa el auditor durante la entrevista, se puede clasificar a ésta en dos forma:

1. **Entrevista no dirigida**, Es la que se desarrolla sin estar sujeto aun tratamiento prefabricado de preguntas; la conversación se lleva hasta cierto punto de un modo informal, por lo que es fácil caer en divagaciones que difieren el objeto central del estudio.
2. **Entrevista dirigida**, Se le considera de más utilidad, debido a que se utiliza mayor rigor científico al analizar el objeto definido de estudio.

El uso de esta técnica es la forma más productiva de obtener información. Es por esto que los resultados que se obtengan dependen, en gran medida, de los conocimientos con que cuente la persona que haga uso de ella.

CUESTIONARIOS.

Una de las formas de obtener información de la auditoría administrativa es a base de cuestionarios, los cuales sirven como guía para buscar contestación a interrogantes por cada área de revisión. Las necesidades específicas y las circunstancias particulares del área bajo examen darán la pauta para formular los cuestionarios adecuados. El uso de cuestionarios permite al auditor ahorro de tiempo en la investigación, puesto que simultáneamente pueden ser contestados varios de ellos.

Al elaborar los cuestionarios deben considerarse los siguientes puntos:

1. Cuando los cuestionarios sean para contestarse con un **SI** o un **NO**, deben formularse de tal forma que la respuesta siempre deba ser afirmativa, de lo contrario es una falta de control.
2. Los cuestionarios referentes a aspectos meramente administrativos, formulados en base al proceso administrativo, deben ser comunes a cualquier unidad que se examine.
3. Los referentes a aspectos meramente técnicos, producción, ventas, personal, etc., deben estructurarse en base a las propias técnicas, de acuerdo a lo que deba ser una situación para considerarse eficiente.

4. Las respuestas deben anotarse con claridad absoluta, y en caso de que se tengan dudas o para hacer mayores aclaraciones a la respuesta, se anotara una marca en la respuesta y esta misma en la parte inferior del cuestionario, anotando en comentario correspondiente.
5. Los cuestionarios deben seguir un secuencia lógica de preguntas de manera que las primeras vayan aclarándose o confirmándose con las contestaciones de las siguientes preguntas.

Las preguntas que se formulen en los cuestionarios deberán llevar la intención de conseguir el tipo de respuesta requerida.

Los cuestionarios pueden ser:

- Cuestionario general de auditoría.
- Cuestionario funcional.
- Cuestionario de análisis de las condiciones de trabajo.
- Cuestionario de procedimientos.
- Cuestionario de formas.

Es importante considerar que la información que se obtenga por medio de los cuestionarios será confiable, en la medida que se verifique; esta situación se podrá efectuar por medio de comprobaciones, evidencias en los documentos que se manejan, con aplicación de otras técnicas.

CARTA DE ACTIVIDADES.

Es común que en una empresa, para la realización de una serie de actividades con un propósito común, requiera de participación de personal que depende de varios departamentos o secciones. El estudio de esas actividades debe realizarse considerando el conjunto de empleados y jefes que toman parte, así como los departamentos y secciones que intervienen. Para este fin, el auditor debe formular las cartas de actividades que sean necesarios, si es que no existen.

Por medio de este instrumento se describen las acciones y las obligaciones de cada una de las personas que intervienen en un conjunto de actividades a un objetivo específico.

Mediante la carta el auditor podrá estudiar lo siguiente:

- La importancia del objetivo y de las actividades necesarias para alcanzarlo.
- La intervención de cada puesto en las actividades contenidas en el estudio.
- Los departamentos o secciones que intervienen.
- Las acciones que realiza cada persona.

En la siguiente página un ejemplo de una carta de actividades.

CARTA DE ACTIVIDADES

OBJETIVO.- Fabricar muebles de madera sobre requerimientos del cliente.

ACCIONES		OBLIGACIONES		
PRINCIPALES	SECUNDARIAS	DEPARTAMENTO	SECCION	PERSONA
1.- Diseño del mueble		Producción		Gerente de producción
	Investigación y planeación del diseño y proceso que requiere.		Ingeniería	Ingeniero de Producción
2.- Producción de artículos aprobados.		Producción		Gerente de Producción
	2.1 Determinar el proceso de producción.	Producción	Ingeniería	Ingeniero de producción
	2.2 Autorizar la hoja de especificaciones, materiales y dibujos.	Producción		Ingeniero de Producción
	2.3 Corte de los materiales conforme al diseño.		Corte	Jefe de Sección
	2.4 Ensamblado del mueble.		Ensamblado	Jefe de Sección
	2.5 Acabado del producto.		Acabado	Jefe de Sección
	2.6 Inspección y autorización de calidad		Acabado	Ingeniero de Producción
3.- Entrega del producto.		Ventas		Gerente de Ventas

DIAGRAMA LINEAR DE RESPONSABILIDAD

Este diagrama es de suma importancia porque permite registrar gráficamente la información correspondiente, el grado de responsabilidad que tienen quienes están directamente relacionados en la ejecución de varias funciones y actividades, así como los departamentos o unidades orgánicas que intervienen.

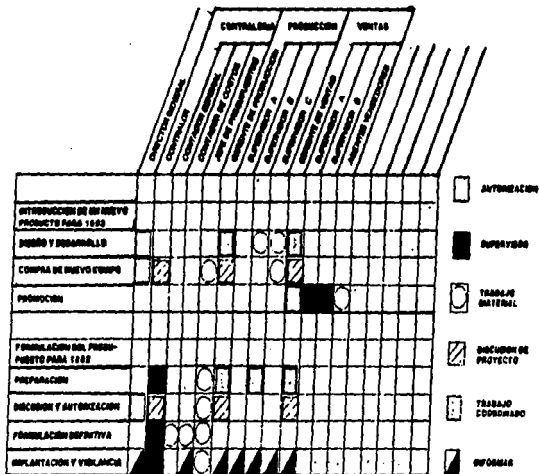
La forma que adopta esta gráfica es la de un matriz, en la cual las actividades son listadas verticalmente a la izquierda del diagrama. En la parte superior, o sea horizontalmente, se anotan los puestos y nombres de las personas que intervienen, cuidando de que lleve un orden jerárquico agrupándolas por departamentos.

En la intersección de cada columna se anota, por medio de símbolos, la participación de cada persona en cada actividad.

La ventaja de utilizar símbolos es que permiten que el diagrama contenga en otra forma requeriría mucha literatura. Los símbolos pueden reemplazarse por letras o colores; lo importante es que elijan símbolos que reporten mayor claridad en la interpretación de los datos contenidos en el diagrama.

DIAGRAMA LINEAR DE RESPONSABILIDAD

COMPAÑIA INDUSTRIAL, S. A.



CARTA DE DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES.

La carta de distribución de actividades es un valioso instrumento que permite conocer y estudiar una serie de actividades que se desarrollan en un departamento o sección, junto con el personal que las ejecuta e incluyendo también el factor tiempo. Este instrumento contiene varias columnas en las cuales registra la información ordenada y lógicamente. En la primera columna se anotan por orden de importancia las actividades que se realizan, en las siguientes columnas se anota la participación que tiene cada individuo en las actividades descritas. Para cada empleado se asigna una columna que incluye también un espacio para anotar el tiempo que consume en cada tarea, ya que a la semana, quincena o mes. al pie de esta columna se anota el total de horas trabajadas correspondientes al mismo periodo. También se puede incluir otra información como retrasos evitables, retrasos inevitables, etc.

La carta de distribución de actividades se elabora a partir de la información obtenida por el auditor, de acuerdo a los pasos siguientes:

1. Hacer una lista en forma general de las actividades que se desarrollan en los distintos puestos de la unidad orgánica sujeta a examen.
2. Hacer una lista de tareas o labores asignadas a cada persona indicando el tiempo que cada una dedica a ellas.

La utilidad de la carta de distribución de actividades radica en que el auditor puede hacer su estudio desde los siguientes puntos de vista:

1. Al analizar la carta, puede estudiar los volúmenes de trabajo, distribución de labores etc., lo cual permite conocer si no existe duplicidad en las funciones, deficiente utilización de especialidades, tiempos de trabajo efectivo, tiempos muertos etc.
2. Puede estudiar el costo de las actividades que se llevan a cabo, lo cual permite hacer una serie de estudios de tipo económico, tales como determinar costo de cada operación, costo de tiempos muertos, análisis de sueldos y salarios, situaciones que, cuando son deficientes, siempre repercuten negativamente en los resultados financieros de la empresa.

FLUJOGRAMAS.

Los flujogramas también se conocen con el nombre de diagramas de flujo, éstos permiten representar gráficamente la secuencia operativa y cronológica que siguen los procedimientos. Estos flujogramas proporcionan información objetiva, más fácil de estudiar, hacer comparaciones entre los procedimientos existentes y los mejorados que se proponen.

Para la elaboración de un flujograma se necesitan formas como la que se muestra en la figura número 1, la primera columna es para describir las formas utilizadas y las siguientes columnas es para describir las formas utilizadas, las siguientes columnas sirven para indicar los departamentos o secciones a través de los cuales se establece la corriente de formas de papelería para dar cumplimiento a un trámite. Para cualquier dato adicional que sirva para hacer énfasis o cualquier aclaración, se puede utilizar también la primera columna. se requiere que los símbolos utilizados sean uniformes, ya que la utilidad del diagrama depende de la facilidad y uniformidad con que se comprenda su información.

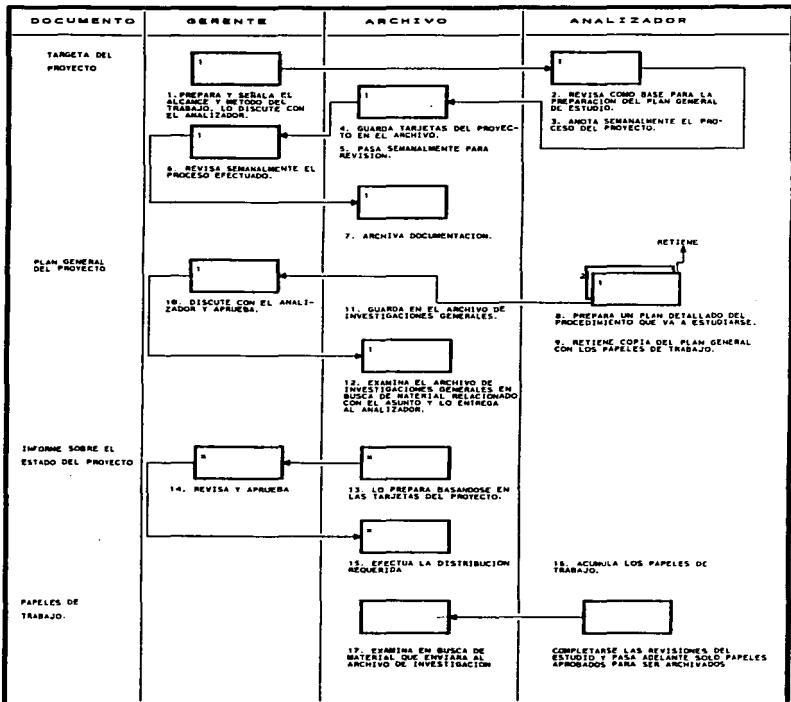
En la elaboración de un flujograma debe considerarse lo siguiente:

- Los procedimientos o trámites deben dividirse en segmentos, que no deben comprender más de seis formas de papelería, para que la elaboración de la gráfica se simplifique y sea fácil su comprensión.
- Al dividir los procedimientos en segmentos de acuerdo con el punto anterior, no deben formarse más de cinco columnas, es decir, no deben tomarse más de cinco departamentos o secciones a través de los cuales se establece la corriente de formas, para evitar que el flujograma se vuelva complejo y de difícil interpretación.
- Para los departamentos o secciones que realicen el mayor número de pasos, es recomendable que las columnas sean más amplias, para que se puedan agrupar mayor número de datos y la información quede contenida en el mismo cuerpo del flujograma.

En la elaboración de sus flujogramas, el auditor debe tener presente que sólo se pueden estudiar y mejorar aquellos pasos o detalles que han sido registrados en esos instrumentos. Por lo tanto debemos observar los puntos siguientes:

- No tratar de cubrir un área demasiado amplia en un solo flujograma.
- Construir sus flujogramas apegado estrictamente al área estudiada.
- Registrar todos aquellos detalles que son críticos, ya que de éstos se derivaran posibles mejoras.
- Una vez empezada la elaboración de un flujograma no debemos abandonar su propósito, sino hasta terminarlo totalmente.

FLUJOGRAMA



ORDEN DE DOCUMENTACION



ORIGINAL Y DOS COPIAS DE
UNA FORMA DETERMINADA.



LA ESQUINA OSCURA SIGNIFICA
QUE FUERON PREPARADAS AQUI.



LA LINEA CON UNA FLECHA SEÑALA
LA DIRECCION DEL FLUJO DE FORMAS.



LA INTERRUPCION EN LA LINEA DE FLUJO
DE LAS FORMAS SIGNIFICA QUE FUE SUS-
PENDIDO POR LA RAZON Y SE DEBE EXPLI-
CARSE EN UNA NOTA AL PIE.



LAS LINEAS SUSPENSORAS INDICAN QUE LAS
FORMAS QUE SE ENVIAN EN ESTE PUNTO DEL
PROCEDIMIENTO SE LES ANEXA UN DOCUMENTO.



LA FLECHA HACIA ABAJO INDICA QUE SE ENVIA
AL ARCHIVO.

CADA FRASE NUMERADA DESCRIBE UN PASO DEL
PROCEDIMIENTO.

LAS NOTAS TEXTUALES SE INCLUYEN BAJO
CADA UNO DE LOS BLOQUES PARA EXPLICAR
LO QUE SE HACE.

GRÁFICA DE GANTT.

En uno de los métodos más antiguos usados para enfrentar el problema de planeación y control de proyectos: Fue desarrollado por Henry Y. Gantt.

En la actualidad el método Gantt de prueba y error nos provee de un medio para organizar el pensamiento, pero satisface la necesidad de buscar optimar soluciones. Sin embargo, este método no ha sido olvidado y ahora forma parte de los programas por computadora para la planeación, programación y control de proyectos.

Las actividades se listan en el eje vertical y el tiempo horizontal.

Lo siguiente es una metodología general que sirve para el desarrollo de una gráfica de Gantt.

1. Listar en columna las actividades que se requieren programar.
2. Determinar el tiempo disponible e indicarlo en un eje horizontal.
3. Calcular el tiempo necesario para realizar cada una de las actividades.
4. Señalar estos tiempos en la gráfica respetando la secuencia tecnológica y tratando de determinar las actividades en el menor tiempo posible.

Ventajas de las gráficas de Gantt.

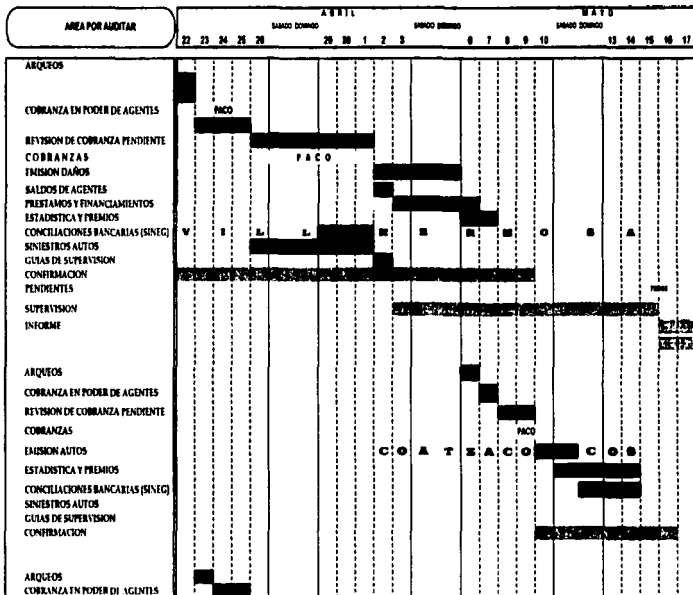
1. Es un medio de control que muestra el estado actual del proyecto en cada una de sus actividades y permite comparar con el estado propuesto.
2. Muestra la magnitud de los retrasos existentes.
3. Es sencilla de obtener y cualquiera puede entenderla.
4. Permite una apreciación visual de todo el proyecto.

Desventajas de las gráficas de Gantt.

1. No determina por sí sola el mejor programa para el proyecto.
2. No muestra explícitamente la relación entre un actividad y sus actividades predecesoras.
3. Es difícil reducir o compactar claves que fijan la duración del proyecto.

Ejemplo de una gráfica de Gantt:

PLANIFICACION DE LA AUTOMIA
 Con cifras al 15 de Abril de 1996.



█ CP. SARGO SOLA PUEL
 █ CP. PICO B. BALI SALADO
 █ SC. FRANCISCO LARCHE BORDABE
 █ CP. ROMAN BORDABE CASTILLO
 █ CP. LICHANCO BORDABE BORDABE

ANÁLISIS FACTORIAL.

Consiste en examinar y evaluar los factores que intervienen e influyen en la administración de un organismo y que son:

- **Medio ambiente:** Conjunto de influencias externas que actúa sobre la operación de la empresa.
- **Política y dirección:** Orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades.
- **Productos y procesos:** Selección y diseño de los bienes que se han de producir y de los métodos usados en la fabricación de los mismos.
- **Financiamiento:** Manejo de los aspectos monetarios crediticios.
- **Medios de producción:** Como inmuebles, equipos, maquinaria, herramienta e instalaciones de servicios.
- **Fuerza de trabajo:** Personal ocupado en la empresa:
- **Suministros:** Materias primas, materiales auxiliares y servicios.
- **Actividad productora:** Transformación de los materiales en productos que puedan comercializarse.
- **Mercado:** Orientación y manejo de la venta y de la distribución de los productos.
- **Confiabilidad y estadística:** Comprende el registro e información de los hechos y operaciones económicas y financieras de la empresa.

INFORME.

Para comprender mejor la importancia del informe de la auditoría administrativa, sobre todo a nivel de empresa, hay que señalar la comparación con los tradicionales informes de la auditoría contable. Este como ya lo hemos mencionado en el capítulo II de la auditoría financiera, también se le llama dictamen, el cual muestra principalmente la situación financiera a una fecha determinada y los resultados financieros alcanzados en determinado periodo, mientras que el informe de la auditoría administrativa presenta, la situación administrativa que se tenga también a una fecha determinada, pero esta situación es desde luego mucho más amplia que la primera, ya que nos está informando del comportamiento de la empresa en forma integral. Esto se comprende si consideramos que la información proporcionada por la auditoría administrativa basada precisamente el proceso administrativo (**planeación, organización, dirección y control**).

A QUIEN SE DIRIGE.

Los informes rendidos por el auditor deben hacerse por escrito, ya que en esta forma queda constancia de su labor.

En el informe que rinde el auditor deberá precisarse que las conclusiones emitidas son resultado de sus apreciaciones personales y que solamente tienen el carácter de consejo, quedando su ejecución bajo la responsabilidad de la dirección.

Lo anterior nos señala que el informe va dirigido principalmente al director o bien, al dueño de la organización.

Existen diferentes personas a las cuales les interesa también conocer el resultado del examen realizado, para poder determinar quienes son estas personas es importante considerar lo niveles jerárquicos. Esto significa que un dirigente, mientras más alto puesto ocupe dentro de la empresa, requerirá mayor capacidad administrativa en virtud de que le corresponde realizar actividades eminentemente directivas.

Por esta razón el auditor deberá pensar en que la realización de su trabajo va dirigido principalmente a tres niveles jerárquicos los cuales le servirán de guía para situarlo en el área que vaya examinando.

1. Nivel dirección.
2. Nivel gerencia.
3. Nivel supervisión.

ESTRUCTURA DEL INFORME.

El diseño y contenido del informe puede variar de empresa a empresa, según el tipo de auditoría, su propósito, las fallas encontradas y las medidas o sugerencias propuestas; no obstante, los puntos principales que debe contener un informe para calificarlo de completo, son los siguientes:

- Propósito de la auditoría.
- Hechos relevantes a nivel empresa.
- Hechos relevantes a cada departamento o sección.
- Recomendaciones.
- Conclusiones.
- Anexos.

Propósito de la auditoría.

Esta parte del informe debe contener respuestas a las preguntas ¿por que? y ¿como? de la auditoría administrativa. Se tendrá que informar en forma clara, pero concisa, cual fue el propósito de la auditoría, dando una explicación breve en lo referente al trabajo desarrollado, de acuerdo al convenio original y al programa de auditoría.

Es preferible que este punto explicativo del propósito de la auditoría ocupe la primera hoja después de la carátula y del índice del contenido del informe, ya que también hace el papel de prologo, por eso se hace hincapié en la necesidad de presentarlo con interés para que provoque la lectura de todo el informe.

Hechos relevantes generales.

En esta parte del informe conviene destacar todos aquellos hechos relevantes negativos para la empresa y que por consiguiente requieren medidas correctivas inmediatas. Conviene tratarlos en orden de importancia a nivel de empresa.

Puede decirse que esta sección es la parte principal del informe, ya que aquí se resumen las fallas encontradas por la auditoría administrativa.

Hechos relevantes departamentales o seccionales.

En este punto trataremos analíticamente las desviaciones mencionadas en el punto anterior, opinando sobre los medios que actualmente se llevan en la realización de sus operaciones.

Recomendaciones.

En esta parte el auditor tiene la obligación de anotar todas las posibles alternativas de solución que positivamente van a beneficiar a la empresa. Dichas recomendaciones también deben formularse concisa y claramente, pero deberán dar una idea general del por qué de los cambios y beneficios que se originen una vez aceptados e implantados.

Conclusiones.

Esta parte se anotan los asuntos tratados con los responsables del organismo, gerencia o departamento.

Se resumirán los planteamientos expuestos por los responsables, mencionando las medidas de solución que se hayan tomado para la corrección de las irregularidades.

Anexos.

La última sección del informe se destina para incluir gráficas, diagramas, cuadros, formas de papelería y en general todos aquellos datos que sirven para ampliar o hacer más clara la información contenida en las secciones anteriores.

COMO PRESENTAR LAS FALLAS Y RECOMENDACIONES.

La implantación de las recomendaciones formuladas por el auditor administrativo es de suma importancia, ya que constituyen el momento en que las medidas de mejoramiento administrativo propuesto deben ponerse en vigor, para resolver los problemas que originaron la aplicación de la auditoría administrativa.

Las fallas y recomendaciones como lo hemos visto anteriormente, se presentan dentro del informe antes de las conclusiones y anexos.

Las recomendaciones se presentan de acuerdo con el proceso administrativo de la siguiente forma:

1.- Planeación.

- Establecer formalmente los objetivos y políticas del área revisada los cuales se deberán adecuar a las generales de la gerencia.
- Hacer estos objetivos y políticas del conocimiento del personal a fin de canalizar sus esfuerzos en la consecución de los mismos.
- Que se establezcan fechas de revisión y actualización de objetivos.
- Establecer una clasificación en cuanto a su importancia y tiempo.

2.- Organización.

- Establecer formalmente las funciones y subfunciones que se canalicen al logro de los objetivos.
- Que sean del conocimiento de los integrantes y que ese conocimiento sea oral y por escrito (manual de organización), además debe estar vinculado con un manual de procedimientos.
- Que se haga una redistribución de cargas de trabajo, con base en las indicaciones del responsable del estudio.
- Que se efectúe una reorganización, de acuerdo con los lineamientos establecidos por el responsable del estudio, etc.

3.- Dirección.

- Seleccionar una persona idónea, que se responsabilice de recabar información necesaria para turnarla a otros departamentos que la requieran; para evitar retrasos y asegurar continuidad de sus operaciones y una coordinación adecuada.
- Llevar a cabo reuniones con el personal correspondiente, para resolver problemas que se presenten en la función de contabilidad y supervisar la aplicación de soluciones a los problemas suscitados.
- Aprovechar las relaciones informales para la mejor realización del trabajo.
- Promover la innovación de los responsables de puestos claves, con el fin de que aporten mejoras en la realización de las actividades.

4.- Control.

- Llevar a cabo reuniones periódicas de la gerencia con los responsables de los diferentes departamentos.
- Fijar una fecha de revisión de planes y/o programas de trabajo.
- Reestructurar el sistema de control interno.

TIPOS DE INFORMES.

Se clasifican de la siguiente manera:

En función de las necesidades.

a) Ordinarios: Se formulan en acatamiento a lo convenido por el cliente.

Periódicos: Informan a la dirección en forma constante del trabajo desarrollado a determinada fecha.

Finales: Con éste culmina el trabajo, e informan a la dirección los resultados además de las recomendaciones o sugerencias.

b) Circunstanciales: Informan de situaciones inesperadas e importantes, detectadas en el desarrollo del trabajo, sin esperar que concluya.

Considerando la presentación del informe.

a) Narrativo: Cita en orden cronológico y detallado el trabajo realizado con precisión de datos.

b) Importancia: Se enuncia realizando por un orden de importancia para que facilite a la dirección la toma de decisiones y la prioridad de las mismas.

c) Extractado: Síntesis que da una idea genérica del trabajo realizado para despertar el interés o desinterés del mismo.

CAPITULO V

DIFERENCIAS E INTEGRACIÓN DE LAS DIVERSAS AUDITORIAS

DIFERENCIAS ENTRE AUDITORIAS FINANCIERA, OPERACIONAL Y ADMINISTRATIVA.

CONCEPTO	FINANCIERA	OPERACIONAL	ADMINISTRATIVA
Objetivo	Emitir una opinión acerca de la razonabilidad de las cifras expresadas en los Estados Financieros.	Evaluar la operación para emitir recomendaciones que eliminen diferencias y promuevan la eficiencia operativa para el logro de mejor productividad.	Evalúa la función administrativa para emitir opiniones que logren la eficiencia en la misma proporción de sus recursos humanos y físicos.
Enfoque	Las cifras contenidas en los Estados Financieros, además de toda la información financiera generada en la entidad.	La operación misma independientemente de las personas o departamentos involucrados.	El proceso administrativo, se pone principal atención al personal involucrado en la planeación, ejecución, dirección y control. Se revisan niveles jerárquicos.
¿Quién realiza?	Es exclusivamente ejecutada por un Contador Público.	Cualquier profesionista Regularmente ejecuta un Contador Público o Administrador de Empresas, apoyados de grupos multidisciplinarios.	Cualquier profesionista (considerando conocimientos, se recomienda la realice un Contador Público o Administrador de empresas.
Alcance	Total o parcial (para efectos de dictamen será total en relación a los Estados Financieros).	Total o parcial en relación a una operación de la entidad.	Total o parcial en una operación, departamento o puesto.
Periodo	Pasado	Pasado, presente o futuro.	Pasado, presente o futuro.

CONCEPTO	FINANCIERA	OPERACIONAL	ADMINISTRATIVA
¿A quien le interesa?	Propietarios Inversionistas Dirección Gobierno Trabajadores.	Propietarios Dirección.	Propietarios Dirección.
Resultado final de la revisión.	Dictamen o informe.	Informe.	Informe.
Contenido del informe dictamen.	Opinión sobre la razonabilidad de las cifras.	Obstáculos o fallas encontradas en la realización de las operaciones y comentarios tendientes a mejorarlas.	Opinión respecto al grado de eficiencia con que se administra y comentarios para mejorar el proceso.

SIMILITUDES GENERALES

- Los tres tipos de auditorías requieren de personal preparado profesionalmente para su realización.
- Pueden ser realizadas por auditores internos y externos.
- (para efectos de dictamen la auditoría financiera sólo se realizará por auditor externo).
- Al efectuar el trabajo de auditoría requieren de independencia mental por parte del auditor.
- Se basan en muestreos.
- El trabajo se desarrolla en base a una metodología.
- Se utilizan técnicas de auditoría.
- Se emiten juicios.
- Evaluación del control interno, para efectuar la revisión.

OBJETIVOS DE AUDITORIAS.

DENOMINACIÓN DE AUDITORIA.	OBJETIVO.
Estados Financieros	Revisión total o parcial de estados financieros, con criterio y punto de vista independiente, con objeto de expresar una opinión respecto a ellos para efectos ante terceros. La auditoría de estados financieros es la que practica un contador público independiente sobre los estados financieros de su cliente.
Fiscal	Verificar el correcto y oportuno pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales de los contribuyentes desde el punto de vista del fisco: Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Direcciones tesorerías de Hacienda Estatales y Tesorerías Municipales. En esta auditoría recaen también, por filosofía, las facultades de imponer gravámenes a los contribuyentes; como son, a manera de ejemplo: IMSS e INFONAVIT.
Interno	a) Revisión total o parcial de estados financieros con objeto de expresar una opinión para efectos internos sobre los rubros o cuentas revisados; b) Verificar, evaluar y proponer controles contables, financieros y de operación básicos.
Operacional	Promoción de eficiencia de operación.
Administrativo	Verificar, evaluar y proponer controles contables, financieros y de operaciones básicos.
Integral	Revisión de los aspectos contable-financieros, operacionales y administrativos de la entidad sujeta a revisión en una misma asignación de auditoría.
Gubernamental	Revisión de aspectos financieros, operacionales, administrativos, de resultados de programas y de cumplimiento de disposiciones legales que en marcan la actividad de las entidades publicas

FUENTE. CONOCE LAS AUDITORIAS, de C.P. JUAN RAMÓN SANTILLANA G. Editorial ECASA, México, 1990.

FUNDAMENTOS DE LA AUDITORIA INTEGRAL

Es indudable que en el desarrollo de su trabajo, el auditor integral debe aplicar los siguientes códigos:

- **Ética.** O sea la reglamentación de los aspectos profesionales.
- **Técnicos.** Representado por los principios de auditoria.

Principios de ética

Los preceptos de nuestro código de ética le son aplicables a todo licenciado en contaduría por el hecho de serlo, sin importar la especialización que cultive en el ejercicio profesional independiente o como personal de entidades de los sectores público o privado, esto incluye el caso que ejerza simultáneamente otra profesión.

Principios técnicos

Como todas las ramas del saber humano, la auditoria integral tiene fundamentos técnicos denominados principios de auditoria.

DEFINICIÓN DE AUDITORIA INTEGRAL.

Entenderemos por Auditoria Integral la revisión de los aspectos contables, financieros y administrativos de la entidad sujeta a revisión en una misma asignación de auditoria. Este tipo de trabajo queda a cargo principalmente de los auditores internos, los cuales aplican sus conocimientos y experiencias, dando a su revisión un enfoque integral, ya que revisan los estados financieros, los aspectos administrativos y evalúan la forma en que se realizan las operaciones, con el objetivo de obtener mejores resultados al formarse un criterio y panorama más amplio además de poder expresar mejores sugerencias.

“Es el conjunto de auditorías susceptibles de practicar a una área o empresa determinada (Financiera, Operacional, Administrativa, etc.). El concepto de auditoría Integral es nuevo, sin embargo se ha aplicado siempre ya que en una auditoría financiera se tiene que aplicar técnicas de auditoría operacional y/o administrativas con el fin de determinar alcances y oportunidad de las pruebas a realizar. Considero que la auditoría integral aun no tiene técnicas propias sino que toman normas, procedimientos y técnicas de las demás auditorías para poder desarrollarla y así poder emitir un informe completo y tendiente a buscar así la eficiencia en todos los aspectos de área o de la empresa”.

Comentario del L.C. Sergio Sosa Pérez, Gerente de Auditoría Interna Oficinas Matriz
Sergio Sosa Pérez S.A. Grupo Financiero Ibbesa

“La concepción de integral, aplicada a la auditoría es la conjunción de todos los tipos de revisiones de auditoría. En este caso, la auditoría administrativa debe considerarse como sinónimo de integral” 1

La circunstancia específica de cada caso en particular y el criterio del auditor, deben intervenir importantemente para determinar cuales auditorías aplicar y en que secuencia debe hacerlo.

En esto radica la concepción de lo secuencial de la auditoría administrativa, en la determinación y combinación de las auditorías a aplicar, todo ello supeditado al orden con que debe hacerlo.

Como ejemplo al caso que estamos tratando, basado en un diagnóstico preliminar puede predefinirse que al área de almacén de mercancías, deben aplicarse las siguientes auditorías:

Operacional: Dadas las ineficiencias de operación del mismo.

Administrativa: Que naturalmente se necesita haber empezado para predefinir las desviaciones.

1. C.P. Víctor Paniagua y C.P. Fernando Espinosa. Auditoría Integral Edt. FCA. pag. 17

Financiera: Verificando el apego de esta área a los presupuestos de operación de la entidad. Por su naturaleza y para evitar el problema de la obsolescencia de los inventarios, un departamento de compras debe adquirir estrictamente lo previsto en el presupuesto, ampliando la revisión sería necesario verificar los requisitos fiscales de los inventarios, compras.

TÉCNICAS DE LA AUDITORIA INTEGRAL

ESTUDIO Y EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Existen diferentes formas de presentación de los organigramas de una entidad y el estudio de cada uno de estos depende de la habilidad del auditor para analizarlos, siendo estos los básicos o los que más se presentan:

- Piramidal
- Por círculos (concéntricos)
- Escalonada (en la cual cada escalafón representa una jerarquía)

Dentro de estos organigramas el auditor enfocara su análisis hacia el área auditada en este caso el almacén, de donde evaluara a través de un método que le permita cubrir los objetivos genéricos y específicos de la revisión, es decir que dependiendo de la situación en que le presenten esta información y la analizara en base a conocimientos técnicos e emitirá una opinión sobre ellos.

ESTRUCTURALES

Se enfocan básicamente a mostrar la estructura organizacional de una entidad, dando énfasis a los niveles, puestos, jerarquías y dependencias (incluyendo asesoría y vigilancia).

FUNCIONAL (O INTEGRAL)

Este tipo de gráfica incluye en adición a los puestos una breve descripción de las responsabilidades y funciones de cada uno de los mismos.

DEPARTAMENTAL (PARCIAL)

Esta gráfica se refiere a un departamento o sección de una entidad, pudiendo ser: ESTRUCTURAL FUNCIONAL

- En cualquiera de estas alternativas pueden incluirse o no, los nombres de las personas que ocupan cada puesto.
- Mencionar los nombres hace más objetiva la gráfica, sin embargo, requiere de actualización periódica.

Cada una de las diferentes formas de presentación otorga determinado énfasis a algún asunto en particular, como pudiera ser las jerarquías, responsabilidades, funciones, etc. El auditor debe seleccionar la más adecuada y la que otorgue mayor profundidad para:

Conocer, estudiar y evaluar la bondad de la organización.

O, en su caso, determinar las deficiencias, incompatibilidad etc., de la estructura organizacional de la entidad.

Lograr el diagnóstico adecuado a las circunstancias del caso.

Lógicamente el estudio y evaluación de la organización, implica necesaria y obligadamente el examen exhaustivo y profundo de las responsabilidades y funciones, de todos y cada uno de los puestos ejecutivos base para la toma de decisiones.

ESTUDIO Y EVALUACIÓN DE FLUJOGRAMAS

Como parte de su examen, el auditor administrativo está obligado a conocer profunda y exhaustivo de las operaciones de la entidad, al través del estudio y evaluación de los flujograma. Este al momento de nuestra revisión debe estar formando parte de del manual de operación de la entidad de donde el auditor debe tomarlos para analizar en detalle las operaciones, las formas administrativas y contables que se van a utilizar para su control y los sistemas y procedimientos en vigor.

Con base en esto, el auditor debe estudiar y evaluar las operaciones y juzgar con criterio:

- Las deficiencias en los sistemas y procedimientos de control interno.
- Inobservancia al manual.
- Cualquier tipo de anomalías o irregularidades.
- Ineficiencias de operación.

En su caso, el resultado del estudio y evaluación de las operaciones de la entidad a través de los flujogramas debe terminar:

- En las sugerencias de nuevos sistemas y procedimientos tendentes a lograr eficiencia de las operaciones realizadas en el almacén.
- Armonizar los sistemas, las formas, tarjetas de entradas y las responsabilidades, funciones del personal y todas las actividades encaminadas a realizar de la mejor manera su trabajo.

ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Nosotros debemos estudiar y evaluar el sistema de control interno dentro de la auditoría administrativa, sin embargo, el enfoque que debe darle es diferente al que normalmente le otorga el auditor financiero.

El siguiente cuadro trata de mostrar el enfoque que podemos darle al estudio y evaluación, dentro de auditoría no numérica:

OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO	AUDITORIA FINANCIERA	AUDITORIA ADMINISTRATIVA
VERIFICACIÓN DE:		
Adhesión a las políticas establecidas prescritas por la administración de la entidad.	X	X
Promoción y logro de eficiencia de operación.		X
Protección de activos.	X	
Obtención de información financiera veraz. Puede apreciarse que en ambas auditorías se estudia y evalúa el sistema de control interno; sin embargo, el enfoque es diferente.	X	
Como un medio para determinar la naturaleza alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoría a aplicar.	X	
Como medio un fin para el diagnóstico y promover logrando eficiencia operacional.		X

Cada uno de estos tres métodos básicos de estudio y evaluación del sistema de control interno tiene sus características, campo de acción y objetivos específicos. La selección del método que realicemos al revisar el área debe estar en relación directa a los objetivos que pretendemos.

Como regla general sería no aplicar duplicadamente los métodos que potencialmente pueden utilizarse, excepto si las circunstancias del caso lo justifican. La combinación de métodos es totalmente válida, siempre y cuando con estos se logre en profundo estudio y evaluación.

En términos generales, una de las grandes diferencias relacionadas con el enfoque del estudio y evaluación del sistema de control interno, es la profundidad con que el mismo se aplica en la auditoría administrativa.

TECNICAS DE AUDITORIA INTEGRAL

ESTUDIO Y EVALUACIÓN DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS

Los recursos humanos del área de almacén son tan importantes como lo son los de toda la entidad en su conjunto y es uno de los campos de revisión importantes dentro de la auditoría administrativa. Uno de los enfoques a aplicar al respecto, es a través del estudio y evaluación de los tiempos y movimientos del personal, lo cual debe realizarse sistemáticamente. La determinación de los tiempos y movimientos podemos realizarla aplicando la técnica de observación (con tomadores de tiempos) o apoyados en algún medio mecánico (cronómetros).El objetivo primordial de la aplicación de esta técnica es determinar básicamente:

- Ineficiencias de operación
- Duplicidad de funciones
- Tiempos muertos, ociosos etc
- Y otros situaciones similares.

Es en esta técnica el criterio del auditor juega un papel importante en la evaluación siendo objetivo.

INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES.

Es un planteamiento genérico de los problemas de una entidad y, la forma en que deben seleccionarse los criterios que se consideren adecuados para la solución de los mismos. Implica la aplicación de las siguientes etapas:

- **Planteamiento del problema.**
- **Formulación del método.**
- **Propuesta de soluciones.**
- **Prueba del método y evaluación de la solución.**
- **Ejecución y control de soluciones.**

Lo anterior es muy similar a aplicar algunas de las técnicas para la solución de problemas, conocidas en el campo de la administración, como pueden ser:

- **Definición del problema.**
- **Obtención de datos, hechos y opiniones.**
- **Formulación de alternativas.**
- **Ensayo y prueba de soluciones.**
- **Decisión e implementación de los nuevos sistemas.**

ANÁLISIS FACTORIAL

Análisis factorial y auditoría administrativa pueden de cierta manera considerarse como sinónimos. El análisis factorial es una técnica desarrollada por economistas e ingenieros, tendiente a estudiar y evaluar los factores que intervienen en la administración de la entidad, con objeto de que dicho análisis se constituya en el control de controles de los elementos del proceso administrativo; lo cual conceptualmente hablando tendría una cierta similitud con la auditoría interna y la administrativa, en cuanto al análisis de los factores que intervienen en la administración de la entidad y en este caso que influyen directamente al departamento de almacén, los que desde el punto de vista del análisis factorial, son:

- **Objetivos y políticas.** Fijarle a la administración de la entidad, objetivos razonables y proveerla de los medios adecuados (políticas) para lograrlos eficientemente.
- **Medio Ambiente:** Factores externos influyentes en la marcha de los negocios de la entidad.
- **Recursos Materiales.** Factores externos influyentes en la marcha de los negocios de la entidad.
- **Proceso y Productos:** Lo cual debe incluir una adecuada selección, suministro y flujo de materiales, buscando una dualidad de beneficios tanto para los consumidores o usuarios de los mismos, como para la entidad y el departamento.
- **Recursos Humanos.** Personal adecuadamente seleccionado, adiestrado o capacitado para realizar su actividad de manera óptima.
- **Informática.** Adecuados sistemas de captación de datos y registros de los materiales y mercancías para mantener apropiadamente la administración de inventarios e información financiera para la toma de decisiones.

El análisis factorial es una técnica semejante a los procedimientos llevados a cabo en la auditoría administrativa.

APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS TRADICIONALES.

Como podemos observar las técnicas de la revisión de una auditoría integral pueden ser aplicadas en función a las circunstancias de cada caso en particular.

En este caso todas las técnicas que estudiamos en los capítulos anteriores serán aplicados en los procedimientos y cuestionarios posteriormente descritos, los cuales se llevarán a cabo a criterio del auditor que este realizando la revisión y en contestación a los problemas que surjan, tomando siempre en cuenta los objetivos que queremos desarrollar y solucionar mediante un informe donde se presenten las desviaciones y sugerencias del departamento que revisaremos.

Alcance y oportunidad.

Definitivamente toda revisión debe llevar una metodología y debe estar basada en el estudio y evaluación del sistema de control interno, en investigaciones, estudios y diagnósticos preliminares, en la familiarización lograda, en el estudio, ambiental, el análisis, en las entrevistas, el examen de la documentación, etc.

Todo esto nos va llevando a realizar pruebas selectivas en base a una metodología que nos darán un alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoría a aplicar que irán en relación directa a las circunstancias específicas de cada caso en revisión, la prueba es válida hasta donde sea aplicable.

LA SUPERVISIÓN DE LA AUDITORÍA INTEGRAL.

Preceptos normativos.

La supervisión se ubica en donde se desarrolla una actividad que requiere un cierto grado de control de calidad. Por tanto juega un papel importante en la auditoría; su origen se encuentra en el mismo código de ética que rige la actuación del licenciado en contaduría, estableciendo:

- En cuanto a la responsabilidad personal:
El licenciado en contaduría siempre aceptará una responsabilidad personal por los trabajos llevados al cabo por él o realizados bajo su dirección.
- Obligatoriedad de la supervisión cuando el licenciado en contaduría realice personalmente el trabajo:

Desde el punto de vista de normas de auditoría la supervisión también resulta obligatoria.

Lo cual es lógico dado que éstas derivan de los lineamientos que establece el código de ética.

Por lo tanto la supervisión debe ser formal y sistemática y debe aplicarse en todas y cada una de las fases de la auditoría integral, debe además, estar en “proporción inversa a la capacitación técnica y práctica del personal que realice el trabajo”; dejando evidencia competente y suficiente de la función ejercida, en las mismas cédulas de auditoría.

Objetivos y ventajas de la supervisión.

- Investigar y desarrollar nuevas ideas.
- Obtener la calidad estándar prevista para el producto terminado.
- Promover y lograr eficiencia.
- Capacitar y motivar al personal, impulsándolo a superarse y realizar mejor su trabajo.

**PROCEDIMIENTOS Y CUESTIONARIOS DE LA REVISIÓN
DE ASPECTOS FINANCIEROS, OPERACIONALES Y ADMINISTRATIVOS.
EN EL ALMACÉN DE MATERIALES EN UNA EMPRESA.**

OBJETIVO GENERAL.

Revisión de los aspectos contable-financieros, operacionales y administrativos del almacén de mercancías en una entidad sujeta a revisión , en una misma asignación de auditoría.

Aspectos Contable-financieros.

Objetivos de auditoría:

- Comprobar la existencia física de los inventarios.
- Verificar que sean propiedad de la empresa.
- Comprobar que contengan solamente artículos o materiales en buena condiciones de consumo y venta, y en su caso identificar aquellos en mal estado, obsoletos o de lento movimiento.
- Comprobar su correcta valuación, reconocimiento, en su caso, la pérdida de valor.
- Cerciorarse que haya consistencia en la aplicación de los sistemas y métodos de valuación.
- Determinar los gravámenes que existan.
- Comprobar su adecuada presentación y revelación en los Estados Financieros.

PROCEDIMIENTO	REF	HECHO POR	FECHA
<p>Aplique por separado el cuestionario de control interno, relativo a esta sección.</p> <p>Compras</p> <p>1. partiendo del registro de egresos o de los registros de inventarios, seleccione un grupo representativo de compras y realice lo siguiente:</p> <p>a) Compare el importe pagado contra la factura del proveedor.</p> <p>b) Revise la correcta distribución contable, asegurándose de que el IVA se registre por separado.</p> <p>c) Compare los datos de la factura contra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El pedido. - La nota de entrada del almacén <p>d) Revise que la factura esté a nombre de la compañía y que reúna los requisitos que marca la Ley del Impuesto Sobre la Renta y su Reglamento para lograr su deducción.</p>			

PROCEDIMIENTO	REF.	HECHO POR	FECHA
<p>g) Revise el cargo en el auxiliar de inventarios perpetuos, asegurándose de que se determina correctamente el costo unitario de acuerdo con el método de valuación que se tenga establecido</p> <p>2. Si al cubrir el punto anterior se seleccionan compras de importación deberá comprobarse la existencia del pedimento y que se hayan cubierto los impuestos de importación respectivos.</p> <p>3. Al revisar las compras debiera asegurarse de que el método valuación que se está determinando es consistente con el ejercicio anterior.</p> <p>4. por un período determinado, revisar la conciliación del registro de egresos y confrontar los pases a diario y al mayor.</p>			

PROCEDIMIENTO	REF.	HECHO POR	FECHA
<p><u>Inventarios Físicos</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Antes del inventario estudie el instructivo o investigue los procedimientos que seguirá la compañía para el inventario. 2. Si el conocimiento de los planes de la compañía, se reconocen situaciones que permitan errores u omisiones en el inventario, deben comentarse de inmediato con el responsable del mismo. 3. Revise la colocación física de las mercancías asegurándose de que permitirán un recuento correcto . 4. Observe el trabajo de los participantes en los conteos asegurándose de que siguen los procedimientos previstos. Haga notar cualquier observación importante 5. asegúrese de que se controla adecuadamente la documentación en que anotan los conteos y tome nota de su distribución y uso. Haga recuentos selectivos de las partidas del inventario que considere conveniente, haciendo las anotaciones necesarias en sus papeles de trabajo (Tipo de inventario, serie, número de tarjetas, unidades conectadas o pesadas, etcétera). Asegúrese de 			

PROCEDIMIENTO	REF.	HECHO POR	FECHA
<p>que sus conteos están de acuerdo con los de la compañía.</p> <p>7. Asegúrese de que está tomando debidamente nota de todos aquellos inventarios obsoletos o en mal estado. Independientemente de la observación física, ésta debe complementarse con comentarios de personal familiarizado con los inventarios.</p> <p>8. Cerciorarse de que se han inventariado todas las existencias de la compañía, asegurándose que se excluye cualquiera que no sea de su propiedad.</p> <p>9. Anote la numeración de los documentos usados para registrar los últimos movimientos de inventarios, asegurándose mediante comentarios con los responsables de su formulación, que no hay documentos pendientes para preparar y que los demás están en blanco.</p> <p>10. Solicite confirmación de cualquier partida importante de inventarios en consignación, en poder de maquiladores, proveedores, etcétera.</p> <p><u>Listados finitos de inventarios.</u></p> <p>1. Asegúrese de la existencia física de los inventarios mediante la revisión de las respuestas al</p>			

PROCEDIMIENTO	REF.	HECHO POR	FECHA
<p>programa de inventarios físicos y la comparación de las pruebas físicas efectuadas contra el listado final.</p> <p>2. Asegúrese de que todos los marbetes u hojas de recuentos forman parte de los listados finales.</p> <p>3. Revise selectivamente que los costos unitarios usados para valuar las existencias fueron obtenidos de los registros auxiliares. Al hacer este trabajo asegúrese también de que los costos unitarios revisados en la prueba de valuación coinciden con los empleados en valuar los inventarios .</p> <p>4. Revise selectivamente la corrección aritmética de los inventarios .</p> <p>a) Extensiones de unidad por costo unitario .</p> <p>b) Sumarización de partidas.</p> <p>c) Resúmenes</p> <p>5. Asegúrese de que las diferencias entre los distintos grupos del inventario fueron debidamente explicadas antes de registrar los ajustes correspondientes. Satisfágase de la razonabilidad de las diferencias y de su registro contable.</p>			

PROCEDIMIENTO	REF.	HECHO POR	FECHA
<p>6. En base a la información obtenida durante el inventario físico relativa a la documentación usada por la compañía para registrar entradas, salidas, etcétera; de los inventarios, asegúrese de que los movimientos de inventarios se registraron en el ejercicio correspondiente.</p> <p>7. Asegúrese de que las observaciones hechas durante el inventario físico relativas a obsolescencia, lento movimiento, mal estado de inventarios, etcétera, fueron debidamente consideradas al valorar los inventarios en el listado final.</p> <p>8. Revise que los distintos grupos de inventarios están agrupados en rubros homogéneos y se representan adecuadamente en el balance.</p> <p>9. Determine si existen gravámenes o restricciones sobre los inventarios y asegúrese de que están debidamente revelados en los estados financieros. (Revise otras secciones de la auditoría que puedan indicarlo, tales como contratos, confirmaciones de saldos u otros medios).</p>			

Aspectos Operacionales:

Objetivos de auditoría:

- a) **Determinar si la ubicación del almacén de materiales dentro del organigrama de la compañía es la correcta.**
- b) **Verificar que los objetivos, políticas y procedimientos de la administración de inventarios, se estén cumpliendo satisfactoriamente.**
- c) **Comprobar que los elementos materiales, técnicos y humanos estén coordinados en forma eficiente.**
- d) **Verificar que los requerimientos de materiales se efectúen en base a los programas de producción y/o venta.**
- e) **Comprobar que existan niveles de inventarios adecuados, que aseguren la existencia de materiales en la calidad, cantidad y oportunidad necesaria.**
- f) **Verificar que se cuente con un adecuado sistema de almacenaje, custodia, distribución y movimientos; así como la óptima utilización de áreas de almacenaje.**
- g) **Determinar si el flujo de la operación se cuenta con la documentación adecuada para controlar los movimientos de existencias, que permita el procedimiento correcto y oportuno de la información.**
- h) **Verificar si la forma, oportunidad, grado de detalle y frecuencia de los informes generados por esta área, permiten mantener una adecuada comunicación en los diferentes niveles de la compañía.**
- i) **Verificar la adecuada salvaguarda física de los inventarios.**
- j) **Comprobar que se tenga una cobertura de seguros adecuada, para prevenir cualquier siniestro.**

PROCEDIMIENTO	REF.	HECHO POR	FECHA
<p>Aplique por separado el cuestionario de control interno relativo a esta sección.</p> <p>1. Recabe el organigrama general de la compañía y proceda a lo siguiente:</p> <p>a) Analice la estructura organizacional de las áreas o departamentos correlacionados, directa o indirectamente con el almacén de materiales.</p> <p>b) Atendiendo a las características generales de la compañía, determine si la ubicación dentro de la organización es la correcta.</p> <p>2. Analice los manuales de sistemas, políticas y procedimientos, asegúrese de su oportuna actualización y adecuado mantenimiento.</p> <p>3. Analice los diversos registros, archivos y formas existentes y compruebe su funcionalidad de acuerdo a lo siguiente:</p> <p>a) En base a el consecutivo de requisiciones de almacén, verifique la secuencia numérica y las fechas con las que se expiden dichos documentos.</p>			

PROCEDIMIENTO	REF.	HECHO POR	FECHA
<p>b) Verifique si las fechas de las requisiciones coinciden con las establecidas en los programas de producción y/o ventas.</p> <p>c) analice las variaciones existentes respecto al punto anterior y anote sus observaciones y conclusiones.</p> <p>d) Verifique que las requisiciones estén autorizadas por el jefe de almacén.</p> <p>4. Mediante la información del kárdex del almacén verifique que las requisiciones se efectúen respecto a las mercancías que se encuentran en el nivel mínimo de existencias.</p> <p>5. En el caso de que las cantidades de material solicitado sean superiores a los niveles mínimos establecidos,verifique que las requisiciones estén autorizados por el funcionario correspondiente.</p> <p>6. Partiendo de las requisiciones seleccionadas en el punto anterior, obtenga los pedidos correspondientes y verifique que los siguientes datos coincidan o resulten congruentes:</p> <p>a) Descripción de la clase o tipo de</p>			

PROCEDIMIENTO	REF.	HECHO POR	FECHA
<p>mercancías</p> <p>b) Cantidad solicitada.</p> <p>c) Fechas.</p> <p>8. Verifique que los informes de mercancías recibidas estén adecuadamente operados en el kárdex del almacén, de la siguiente manera:</p> <p>a) Seleccione un número representativo de tarjetas del almacén y verifique que las anotaciones de entrada coincidan con los datos de los informes de mercancías recibidas correspondientes.</p> <p>9. Verifique la aplicación contable de los informes de mercancías recibidas.</p> <p>10. Determine cuáles son las formas autorizadas que se utilizan para la salida de material.</p> <p>11. Verifique si esas formas cuentan con el folio correspondiente y están debidamente archivadas.</p> <p>12. Cerciórese que las salidas de material cuenten con la autorización del jefe del almacén.</p> <p>13. Verifique el adecuado registro de las salidas de material en el kárdex del almacén.</p>			

PROCEDIMIENTO	REF.	HECHO POR	FECHA
<p>14. Verifique la aplicación contable de las salidas del almacén.</p> <p>15. Verifique si existe material "rechazado" por estar en malas condiciones.</p> <p>16. Cuantifique la cantidad del mismo y proceda a determinar su importancia relativa.</p> <p>17. Analice las causas que originaron el material "rechazado" y formule sus observaciones.</p> <p>18. Verifique que este material esté considerado como parte del inventario.</p> <p>19. Tome una muestra al azar de los artículos del inventario y obtenga el consumo promedio mensual de cada uno de ellos, compárelo contra los niveles mínimos que tienen establecidos y determinen lo siguiente:</p> <p>a) Que los niveles de inventarios sean los adecuados para mantener en óptimo servicio a los centros productivos.</p> <p>b) La existencia de artículos que tengan un elevado volumen de inventario (sobreinversión):</p>			

PROCEDIMIENTO	REF.	HECHO POR	FECHA
<p>c) Si los puntos de reorden establecidos para la administración de las existencias, garantizan un adecuado nivel de cobertura, para evitar que las adquisiciones se lleven a cabo cuando los inventarios se encuentren en el mínimo o muy cerca de cero.</p> <p>20.Efectúe una inspección física a las instalaciones del almacén de materiales y compruebe lo siguiente:</p> <p>a) Que se tenga una clara identificación y localización de cada uno de los materiales.</p> <p>b) Que el estibamiento sea el adecuado</p> <p>c) Que se tengan anaqueles, estantes o depósitos sin utilizar y por otro lado existan cantidades voluminosas de material en</p> <p>d) Que existan adecuadas medidas de seguridad, contra robo, incendio, etcétera.</p> <p>e) Que los materiales estén adecuadamente protegidos contra deterioros físicos y condiciones climatológicas.</p>			

PROCEDIMIENTO	REF.	HECHO POR	FECHA
<p>f) Que se tengan claramente definidas las necesidades de tránsito dentro del almacén, para el adecuado uso del transporte interno.</p> <p>g) Que las técnicas de almacenaje utilizadas sean funcionales y que el equipo empleado es el adecuado.</p> <p>21. Elabore diagramas de flujo que muestren la secuencia que sigue la operación en sus diferentes fases y proceda a identificar lo siguiente:</p> <p>a) Fallos de control.</p> <p>b) Exceso de formas de papelería.</p> <p>c) Operaciones duplicadas.</p> <p>d) Deficiencias en el procedimiento.</p> <p>e) El volumen de operaciones.</p> <p>f) Si el diseño de los formatos es el adecuado.</p> <p>g) Si el procesamiento de datos es el adecuado para la obtención de información veraz y oportuna.</p> <p>22. Recibe un ejemplar de cada uno de los informes que genera el</p>			

PROCEDIMIENTO	REF.	HECHO POR	FECHA
<p>Área de almacén de materiales y realice lo siguiente:</p> <p>a) Analice la forma, oportunidad, grado de detalle y frecuencia con que se emite cada uno de ellos.</p> <p>b) Investigue cuáles son las áreas de la compañía a las que son dirigidas.</p> <p>c) Corrobore con cada una de estas áreas si los informes satisfacen sus necesidades de información y si éstos le son entregados de manera oportuna.</p> <p>d) Analice los comentarios obtenidos y determine si los informes son funcionales.</p> <p>23. Verifique si se tienen contratados seguros que salvaguarden los inventarios.</p> <p>24. Analice las cláusulas de los contratos y determine si las coberturas de los seguros son las adecuadas.</p> <p>25. Compruebe que se lleve a cabo la oportuna revisión y actualización de los seguros.</p>			

Aspectos Administrativos

Objetivos de Auditoría:

- a) Comprobar la existencia de planes y objetivos dentro de área de almacenación de materiales.
- b) Verificar que los planes y objetivos se cumplan de acuerdo con los criterios establecidos por la Administración.
- c) Verificar si la organización de esta área es la idónea para cumplir con las metas establecidas por la empresa.
- d) Verificar si los canales de comunicación (hacia niveles superiores e inferiores) son los adecuados para que la administración alcance las metas de organización.
- e) Verificar que las actividades en el almacén de material sean dirigidas de manera eficiente.
- f) Comprobar que se tengan los elementos de control necesario para garantizar el óptimo cumplimiento de los planes y objetivos establecidos.
- g) Verificar si la asignación de los recursos humanos en el almacén de materiales es la adecuada.
- h) Determinar la existencia de problemas administrativos relacionados con el ambiente de trabajo que obstaculicen el sano desarrollo de las actividades.

PROCEDIMIENTO	REF.	HECHO POR	FECHA
<p>Conteste por separado el cuestionario de control interno relativo a esta sección.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Obtenga los planes y objetivos que han sido definidos para el almacén de materiales en el periodo sujeto a revisión. 2. Verifique quiénes han sido las personas responsables de la implantación de los mismos y compruebe que estos tengan la conformidad y visto bueno de: <ol style="list-style-type: none"> a) Dirección general. b) Gerencia de inventarios. c) Jefatura de almacén de materiales. 3. Analice la estructura de los planes y objetivos del área e identifique cuáles son a corto, mediano y largo plazo. 4. Determine si los objetivos del almacén son acordes con los de las siguientes áreas. <ol style="list-style-type: none"> a) Producción b) Compras. c) Finanzas. 5. Investigue de qué manera son medidos y evaluados los objetivos alcanzados, determinando: 			

PROCEDIMIENTO	REF.	HECHO POR	FECHA
<p>a) Quién es la persona encargada de darles seguimiento.</p> <p>b) Los periodos de comparación dependiendo de la jerarquización de los mismos (corto, mediano y largo plazo).</p> <p>6. Analice la medición de los objetivos (real contra presupuestado) y determine las desviaciones existentes.</p> <p>7. Determine los factores de las desviaciones y compruebe si en los objetivos se incluyen las acciones que permitan la corrección de las mismas</p> <p>8. Determine si los objetivos establecidos tienen una clara comprensión en cuanto a factibilidad y sensatez para que éstos puedan ser realmente alcanzados.</p> <p>9. Recopile un plano del almacén de materiales en donde se muestre la localización y disposición de las áreas que lo componen (recepción, almacenamiento y entrega).</p> <p>10. Determine de qué manera se encuentra organizado el material dentro del almacén.</p> <p>11. analice los siguientes aspectos:</p>			

PROCEDIMIENTO	REF.	HECHO POR	FECHA
<p>a) Material: forma-naturaleza-características-cantidad.</p> <p>b) Movimiento: Origen- destino ruta-distancia- frecuencia.</p> <p>c) Espacio: Planeación-utilización-disponibilidad.</p> <p>12.En base al análisis anterior determine la funcionalidad de la organización de almacén .</p> <p>13.Compruebe la existencia de puntos de reorden para el oportuno abastecimiento de los materiales.</p> <p>14.Verifique si el abastecimiento de materiales se realiza a través de lotes económicos de compra.</p> <p>15.Tome una muestra de materiales al azar y mediante el análisis de los cuatro saldos (existencias-comprometido+requisonado =disponible) determine si se mantienen los inventarios en su nivel óptimo.</p> <p>16.Compruebe la existencia de stocks de seguridad como protección de posibles eventualidades en los inventarios.</p> <p>17.Analice los siguientes aspectos:</p> <p>a) Equipo: Manual-macánico-automático.</p> <p>b) Y determine la funcionalidad de</p>			

PROCEDIMIENTO	REF.	HECHO POR	FECHA
<p>a) Equipo: Manual-mecánico-automático.</p> <p>b) Método: Unidad de carga-mano de obra.</p> <p>Y determine la funcionalidad de los sistemas para el manejo y almacenaje de los materiales.</p> <p>18. Compruebe que dentro de los sistemas de información para el control de inventarios, se contemplen los inherentes a las siguientes actividades:</p> <p>a) Entrada y salida de material.</p> <p>b) Devolución de material (de producción y proveedores).</p> <p>c) Recepción y embarque.</p> <p>d) Ajustes en existencias de inventarios.</p> <p>e) Obsolescencia.</p> <p>f) Lento movimiento.</p> <p>g) Rotación de inventarios.</p> <p>h) Mermas.</p> <p>19. Verifique que ningún material sea movido sin una autorización escrita.</p> <p>20. Analice los sistemas de comunicación existentes en el área para una adecuada rotación de inventarios, en relación a:</p>			

PROCEDIMIENTO	REF.	HECHO POR	FECHA
<p>a) Compras. b) Recepción. c) Identificación y clasificación. d) Inspección. e) Almacenamiento y distribución. f) Producción. g) Manejo de existencias.</p> <p>21. Evalúe si el jefe de almacén de materiales cuenta con la capacitación necesaria para prever aspectos tales como:</p> <p>a) Calcular anticipadamente un rendimiento razonable sobre la inversión. b) Mínima inversión en el mantenimiento del inventario. c) Costos asociados en el inventario: - Costo de ordenar - costo de mantener. - Costo de materiales faltantes. - Costo asociado con la capacidad. d) Máxima eficiencia de operación con el empleo de métodos y herramientas más avanzadas.</p> <p>12. Identifique cuál es la unidad de medida con la que se manejan los inventarios para su control.</p>			

PROCEDIMIENTO	REF.	HECHO POR	FECHA
<p>23. Tome una muestra de artículos al azar y compruebe que éstos sean controlados a través del uso del concepto ABC, atendiendo a las reglas generales en la aplicación de esta técnica:</p> <p>a) Grado de control.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Artículos "A": estricto y seguimiento continuo. - Artículos "B": buen control y buena atención. - Artículos "C": controles simples de bajo costo. <p>b) Registro:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Artículos "A": exactos completos y detallados. - Artículos "B": Manejo normal y actual. - Artículos "C": Sencillo y simplificado. <p>24. Tome una muestra de órdenes de producción y compruebe si el material adecuado está disponible en el lugar correcto y en el momento exacto.</p> <p>25. Identifique el número de empleados asignados al almacén de materiales.</p> <p>26. Verifique si se cuenta con descripción de puestos para cada uno de los empleados.</p>			

PROCEDIMIENTO	REF.	HECHO POR	FECHA
<p>27. Mediante entrevista directa con los empleados evalúe si éstos tienen pleno conocimiento de sus funciones, obligaciones y responsabilidades.</p> <p>28. Analice los expedientes de cada uno de los empleados y determine si éstos cuentan con la preparación adecuada para desarrollar de manera eficiente las actividades encomendadas.</p> <p>29. Elabore un diagrama de organización del almacén de materiales y determine si es aprobada la delegación de autoridad y responsabilidad.</p> <p>30. Desarrolle una carta de distribución de actividades que incluya a todos los empleados del almacén y determine:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Si existe personal en exeso. b) Si existe duplicidad de funciones. c) Si existe una adecuada división del trabajo. d) Deficiente utilización de especialidades. 			

PROCEDIMIENTO	REF.	HECHO POR	FECHA
<p>e) Tiempos de trabajo efectivo.</p> <p>f) Tiempos muertos.</p> <p>31. Determine cuál ha sido el índice de rotación de personal durante el último año de actividades en esta área.</p> <p>32. Si se considera elevado el índice de rotación, investigue cuáles han sido las causas de la excesiva rotación del personal.</p> <p>33. Verifique la existencia de programas que incluyan :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Capacitación al personal. b) Atenciones médicas. c) Vacaciones. d) seguros de vida y gastos médicos mayores. e) Pago de pensiones. <p>34. Verifique que equipo existente en las oficinas del almacén de materiales sea el adecuado para la realización de las actividades que se desarrollan.</p> <p>35. Evalúe las relaciones entre jefes y subordinados.</p>			

PROCEDIMIENTO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
<p><u>Aspectos Contables-Financiero</u></p> <p><u>Registro Contables</u></p> <p>1. ¿ Existen registros auxiliares de inventarios perpetuos para cada grupo de inventario?</p> <p>2. Muestran dichos registros auxiliares:</p> <p>a) ¿entidades?</p> <p>b) ¿Costo unitario?</p> <p>c) ¿importe total?</p> <p>d) ¿Observaciones acerca de obsolescencia, mal estado, etcétera?</p> <p>3. Las personas que manejan los registros contables:</p> <p>a) ¿Son ajenos a los almacenistas?</p> <p>b) Tienen acceso a las existencias?</p> <p>c) ¿Autorizan movimientos de inventarios?</p> <p>4. Con relación a las entradas ¿Se registran solamente con base en informes prenumerados autorizados?</p> <p>Respecto a las salidas ¿Se hacen únicamente en base a requisiciones de material o en avisos de embarque prenumerados y autorizados?.</p>				

PROCEDIMIENTO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
<p>6. ¿Garantizan los procedimientos a través del control numérico o cualquier otro medio que todos los movimientos de entrada y de salida se registran?</p>				
<p>7. ¿Se envían al departamento de contabilidad en forma directa, copia de los documentos que originan movimientos contables para ser resumidos y registrar los totales en las cuentas del control?</p>				
<p>8. ¿Se comprueban con frecuencia que la suma de los auxiliares coincide con la cuenta del control?</p>				
<p>9. ¿Se ajustan los auxiliares a los resultados de los recuentos físicos, cuando menos una vez al año.</p>				
<p>10. En el caso de diferencias en lo mencionado en los puntos anteriores, ¿Se investiga por un empleado independiente antes de proceder a su ajuste?</p>				
<p>En el caso de inventarios en consignación, en poder de maquiladores, propiedad de terceros, etcétera, ¿Se mantiene control físico y contable adecuado?</p>				

PROCEDIMIENTO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
12. ¿Se envía copia del informe mercancía recibida directamente al departamento de contabilidad?				
13. ¿En el departamento de contabilidad, se hacen las siguientes funciones previas al pago dejandoevidencia de ellas:				
a) ¿Comprobación de la secuencia numérica de los informes de mercancía recibida?				
b) Comparación de lo recibido contra la factura del proveedor?				
c) Revisión de que se están aprovechando los descuentos que otorgó el proveedor?				
d) ¿Revisión de que la factura del proveedor reúne los requisitos establecidos por la ley del impuesto Sobre la Renta para su deducción?				
14. ¿Por las devoluciones, se informa oportunamente a los departamentos de contabilidad y de compras?				
15. ¿Hay algún responsable de asegurarse de que se reciban los avisos de crédito de los proveedores por las devoluciones o que se deduzca su importe de pagos?				

PROCEDIMIENTO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Inventarios físicos				
1. ¿Se usa un instructivo para la toma de inventarios físicos?				
2. ¿Se da a conocer el instructivo a los participantes del inventario?				
3. Se practican inventarios físicos un total cuando menos una vez al año?				
4. ¿Se interrumpirán los movimientos de materiales durante el inventario?				
5. ¿Se controlarán los conteos mediante marbetes, etiquetas o algún otro medio y hay un responsable de ello?				
6. preveen los procedimientos para toma de inventario:				
a) ¿Doble conteo?				
b) ¿Más de una persona en cada conteo o medición?				
c) ¿Pruebas adicionales de algún empleado independiente?				
7. ¿Se han tomado medidas para que los inventarios estén debidamente acomodados para facilitar su conteo?				
8. ¿Se han adoptado medidas para:				
a) ¿Segregar inventarios que no sean propiedad de la compañía?				

PROCEDIMIENTO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
b) ¿Señalar Aquellos Inventarios que están en mal estado u obsoletos?				
c) ¿Segregar mercancía que ya esté facturada y no haya sido entregada?				
9. Supervisarán los inventarios físicos personas independientes de los:				
a) ?Almacenistas?				
b) Encargados de los registros contables?				
10. Si hay inventarios de la compañía en poder de terceros, ¿Se adoptaron las medidas para que fueran inventariados o contados?				
11. ¿Se han responsabilizado a alguien de todos los movimientos de inventarios (compras de materia prima, traspesos a departamentos productivos, salidas de venta, etcétera), estén debidamente documentados y registrados con la fecha que les corresponde?				
Listados Finales de Inventarios				
1. Se preparan los listados finales de inventarios con base en los marbetes, hojas de conteo, etcétera, por personal independiente al registro y control de inventarios?				

PROCEDIMIENTO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
<p>2. ¿Los costos unitarios base para valor dichos listados se obtienen de los registros auxiliares por personal familiarizado con los inventarios y con el sistema de costos?</p> <p>3. Se hace una revisión adecuada de los listados finales, asegurándose de que:</p> <p>a) Los conteos fueron vaciados correctamente</p> <p>b) ¿Los costos unitarios usados son correctos?</p> <p>c) ¿No hay errores aritméticos?</p> <p>d) ¿Las cantidades mostradas en el listado corresponden a niveles normales de la compañía?</p> <p>4. ¿Se investigan a satisfacción las diferencias de importancia resultantes del inventario físico?</p> <p>5. Una vez investigadas y explicadas las diferencias entre inventario físico y los registros, se efectúan los ajustes necesarios, previa aprobación de funcionario responsable?</p>				

PROCEDIMIENTO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Activos Operacionales				
1. ¿Existe un cuadro de organización de la compañía, debidamente autorizado?				
2. ¿A quién reporta el jefe del área de almacén de materiales?				
3. Dentro del almacén de materiales ¿Son claras y razonables las asignaciones de responsabilidades extendiendo a un efectivo control interno?				
4. ¿Se cuenta con manuales de políticas y procedimientos?				
5. ¿con qué frecuencia son actualizados y quién es el responsable de darles mantenimiento?				
6. Están separadas las funciones del almacén de materiales, de las relativas a:				
a) ¿Recepción?				
b) ¿Embarque?				
c) Compras?				
d) ¿Cuentas por pagar?				
7. ¿compras se efectúan solamente contra requisiciones debidamente aprobadas?				
8. ¿Se envía directamente al almacén de materiales copia de la documentación relativa a pedidos colocados?				

PROCEDIMIENTO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
9. ¿Se preparan informes de mercancías recibidas en el almacén, de tal forma que representen un conteo y confronta independiente de lo que se recibe?				
10. ¿Es adecuado el procedimiento de recepción de inventarios?				
11. Se inspeccionan, tanto como sea necesario, los materiales recibidos?				
12. ¿Se han asignado máximos y mínimos a los artículos del inventario?				
13. ¿Sobre qué base se fijaron?				
14. ¿Se han implementado puntos de reorden para resurtir el inventario?				
15. Se cuenta con identificación del proveedor que surte cada material?				
16. ¿Están amparadas las salidas de material por requisitos formales o por notas de entrada a los procesos productivos?				
17. ¿Qué autorización se requiere para sacar artículos del almacén?				
18. Existe resguardo formal a cargo del jefe del almacén por los inventarios bajo su custodia?				
19. Con respecto al almacenamiento de los inventarios:				
a) ¿Se determina el tipo de mate-				

PROCEDIMIENTO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
<p>riales y cantidades de ellos para decidir cómo se van a acomodar y mover dentro del almacén?</p> <p>20. Con respecto al acomodo y salvaguarda de los inventarios:</p> <p>a) ¿ Se almacenan las partidas voluminosas en las áreas más remotas?</p> <p>b) ¿Es adecuado el apilamiento?</p> <p>c) ¿Es adecuado el uso de anaqueles, estantes y depósitos?</p> <p>d) ¿Se prevén necesidades de tránsito dentro del almacén?</p> <p>e) ¿Es adecuado el uso de transporte interno?</p> <p>f) ¿Están adecuadamente protegidos contra deterioros físicos y condiciones climatológicas?</p> <p>g) ¿Es clara la identificación de localizaciones?</p> <p>h) ¿Cómo se integra el código de identificación de cada artículo?</p> <p>21. ¿Están prenumerados o prefoliados todos los documentos o formatos que intervienen en la función de inventarios?</p> <p>22. ¿Existe la política de afianzar a todos los empleados que manejan inventarios o intervienen en esta función?</p>				

PROCEDIMIENTO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
<p>23. ¿Se tienen controlados seguros que salvaguarden los inventarios?</p> <p>24. ¿Es adecuada la cobertura de seguros y cada uno se revisa o actualiza esta cobertura?</p> <p>25. ¿Está restringido el acceso a los almacenes solamente a personal autorizado?</p>				

PROCEDIMIENTO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
<p>Aspectos Administrativos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Existen planes y objetivos variables y alcanzables dentro del área de almacén de materiales? 2. ¿Los objetivos establecidos son desarrollados por los directivos y la alta gerencia? 3. ¿Son comunicados a la gerencia de inventarios, de manera clara y comprensible los planes objetivos del almacén de materiales? 4. ¿Está suficientemente calificada la gerencia de inventarios para enfrentarse a los objetivos a corto, mediano y largo plazo del almacén de materiales? 5. Se coordinan los planes y objetivo del almacén de materiales con <ol style="list-style-type: none"> a) ¿Producción? b) ¿Compras? c) ¿Finanzas? 6. ¿Es posible medir los objetivos del almacén de materiales? 7. Existe una jerarquía en los objetivos que exprese: <ol style="list-style-type: none"> a) ¿Objetivos generales? b) ¿Objetivos principales? c) ¿Objetivos intermedios? d) ¿Objetivos menores? 				

PROCEDIMIENTO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
<p>e) ¿Objetivos individuales?</p> <p>8. ¿Están expresados los objetivos para que cubran las circunstancias eventuales y no tengan que ser cambiadas con frecuencia?</p> <p>9. Incluyen los objetivos previsiones gubernamentales y sociales tales como reducción de la contaminación, uso de suelo, etcétera?</p> <p>10. De qué forma se organizan y se informan los movimientos de material dentro del almacén?</p> <p>a) ¿Por tipo de materia prima?</p> <p>b) ¿Por órdenes de producción?</p> <p>c) ¿Por centros productivos?</p> <p>11. De qué forma se organizan y se informan los movimientos de material dentro del almacén?</p> <p>a) ¿Por tipo de materia prima?</p> <p>b) ¿Por órdenes de producción?</p> <p>c) ¿Por centros productivos?</p> <p>12. Se calculan tiempos guía dentro de los niveles de inventarios para:</p> <p>a) Compras?</p> <p>b) Producción?</p> <p>13. Se emplea el concepto de seguridad en inventarios como protección contra la eventualidad sin existencias?</p> <p>14. Se utilizan lista de materiales para determinar los requerimientos de inventarios?</p>				

PROCEDIMIENTO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
15. ¿Se mantienen los inventarios en su nivel óptimo?				
16. ¿Se utilizan sistemas modernos de manejo para la transportación y almacenamiento de materiales?				
17. ¿Se utiliza el sistema de información que emplea métodos y técnicas de administración eficientes para controlar inventarios y preparar informes periódicos de los mismos?				
18. ¿Existe un sistema de comunicación efectivo que ayude a mantener una buena rotación de inventarios?				
19. ¿Existe algún procedimiento para resaltar las cantidades excesivas de inventarios e informar a la gerencia para regresarlos a sus niveles apropiados?				
20. ¿Hay algún sistema de información efectivo que permita mantener al mínimo cualquier sorpresa en las pérdidas de inventarios?				
21. ¿Está debidamente capacitada la persona que dirige las actividades del almacén de materiales?				
22. ¿Provee la administración de inventarios lo necesario para minimizar la inversión en materias primas?				

PROCEDIMIENTO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
23. ¿Dispone la administración de inventarios del espacio y control necesario para almacenar los materiales adecuadamente, con el objeto de minimizar las pérdidas causadas por robo, merma u obsolescencia?				
24. ¿Es lo suficiente progresista la administración de inventarios para emplear los métodos más modernos de manejo para la transportación y almacenamiento de inventarios?				
25. De qué forma se lleva el control de inventarios:				
a) ¿Cantidad de orden económico?				
b) Puntos de repetición de pedidos?				
26. ¿Se han reducido los niveles de inventarios gracias a una eliminación provechosa de los artículos obsoletos o excesivos?				
27. Se integra el control de inventarios con:				
a) ¿Cantidad de orden económico?				
b) ¿Puntos de repetición de pedidos?				
28. ¿Se incluyen tiempos límite dentro de los niveles de inventario?				
29. ¿Se han tomado medidas para equi-				

PROCEDIMIENTO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
<p>librar el costo generado por inventarios muy pequeños contra el costo acarreado por inventarios para determinar un movimiento óptimo de inventarios?</p>				
<p>30. ¿Se utilizan listas de materiales para determinar qué artículos deben ser retirados del inventario?</p>				
<p>31. ¿Existe un control adecuado sobre la recepción de materia prima?</p>				
<p>32. ¿Se controlan los inventarios a través del uso del concepto ABC (A=artículos de valor alto; B= artículos de mediano valor y C= artículos de bajo valor)?</p>				
<p>33. ¿Se cuenta con el personal necesario en el almacén de materiales para el cumplimiento de los objetivos?</p>				
<p>34. ¿Existen descripciones de trabajo adecuadas para cada puesto?</p>				
<p>35. ¿Hay un empleado competente asignado para cada puesto de trabajo?</p>				
<p>36. ¿Conocen bien el puesto cada uno de los empleados del almacén de materiales?</p>				
<p>37. ¿Se tienen plenamente definidas cuáles son las relaciones superior-</p>				

PROCEDIMIENTO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
subordinado dentro de esta área de responsabilidad?				
39. ¿Es personal calificado el que ocupa puesto clave?				
40. ¿Es apropiada la delegación de responsabilidad y autoridad?				
41. ¿Existe personal en exceso?				
42. ¿Existe duplicidad de funciones?				
43. ¿Existe una adecuada división de trabajo en los diferentes niveles?				
44. ¿Se les da a los empleados el control adecuado sobre su medio ambiente de trabajo para que satisfagan sus necesidades por medio de su empleo?				
45. ¿Existe alguna política para que los empleados expresen sus opiniones y recomendaciones a través de canales formales de comunicación ?				
46. Se tiene implementado un programa que proporcione adecuadamente:				
a) ¿Entrenamiento?				
b) ¿Atención médica?				
c) ¿Vacaciones?				
d) ¿Seguros?				
e) ¿Pensiones?				
f) ¿Pago de enfermedad?				

PROCEDIMIENTO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
46. ¿Ejerce la gerencia de inventarios su influencia para mantener buenas relaciones con el personal del almacén de materiales?				
47. ¿Se sienten libres los empleados para comunicar a sus superiores sus problemas personales o relativos al trabajo?				
48. ¿Se compara favorablemente la estructura de sueldos y salarios con los de otras empresas similares?				

CONCLUSION.

El propósito primordial del trabajo de la revisión de aspectos contable-financieros administrativos y operacionales llevados a cabo en una entidad o área, es la emisión de los informes que se requieran de acuerdo a características y objetivos particulares, que contengan las recomendaciones relativas al proceso administrativo, a su estructura y organización; a sus operaciones, sistemas y procedimientos, con los que se pretende mejorar su economía, sus finanzas, su eficiencia y eficacia. Dichas recomendaciones deben estar sólidamente sustentadas y apoyadas por el trabajo profesional de Auditoría Integral llevado a cabo a través de una metodología.

La implementación de las recomendaciones que se sugieren en los informes es responsabilidad de la administración de la entidad auditada; sin embargo, es responsabilidad del auditor estar atento al "seguimiento" como etapa inmediata a la conclusión y entrega del informe.

Ningún tipo de Auditoría Integral puede contener por completo todos los hallazgos ni puede explorar todas las soluciones probables acerca de situaciones, problemas o deficiencias; por tanto deberá fijarse, con toda precisión, el tipo de revisión, objetivos particulares y limitaciones que se pudiera encontrar al realizar el trabajo. Podemos decir que la auditoría integral constituye una especialidad para el licenciado en contaduría:

De esta manera la auditoría integral tiene técnicas propias de revisión es decir, que los procedimientos, técnicas y herramientas utilizadas son aplicables de acuerdo a las necesidades de cada revisión en específico y mucho depende de la capacidad, creatividad del auditor presente en la realización de sus papeles de trabajo y obtención de hallazgos, para dar solución a las desviaciones que con el desempeño de su trabajo se presenten.

La Auditoría Integral al ayudarse de grupos multidisciplinares, deberá ser coordinada y dirigida por el profesionista que tenga los mejores conocimientos y experiencias en auditorías; este profesionista a mi consideración es el Contador Público.

Dentro de este marco, también menciono que podría afirmarse que el auditor interno es el especialista idóneo para realizar la auditoría integral.

Así pues, la conjunción de los conceptos, objetivos, informes y seguimiento de la Auditoría Operacional, Administrativa y de Estados Financieros deben quedar enmarcados bajo el término de "Auditoría Integral", de acuerdo con el esquema con el cual fue desarrollado este trabajo.

Es importante señalar que existe un gran reto para nuestra profesión, que exige que nuestras empresas crezcan en armonía financiera, administrativa y operacional bajo nuestra responsabilidad.

BIBLIOGRAFÍA

1. Auditoría Administrativa
Robert J. Theierauf
Editorial Limusa, Segunda Reimpresión, 1988.
2. Auditoría Administrativa
William P. Leonard
Editorial Diana, 18ava. Reimpresión, 1991.
3. Auditoría Interna Integral
Juan Ramón Santillana González
Editorial Contables, Administrativas y Fiscales SA de CV.
1era edición 1996.
4. Auditoría Interna Moderna
Brink y Witt
Ediciones Contables, Administrativas SA. de CV.
2da reimpresión 1990.
5. Auditoría Operacional
IMCP. AC.
Editorial IMCP. AC. 1era edición 1989.
6. Auditoría Operacional
F. Tapia Ayala
Ediciones Contables y Administrativas SA. de CV.
Edición 1986.
7. Conoce las Auditorías
Juan Ramón Santillana González
IMCP AC. 4ta reimpresión 1984.
8. El contador Público y la Auditoría Administrativa
Fabian Martínez Villegas
Editorial Pac Sa de CV, 8ava reimpresión 1991.
9. Elementos de Auditoría
Mendivil Escalante
Ediciones Contables y Administrativas SA de CV.
8ava reimpresión 1991.
10. Guías de Auditoría
IMCP. AC.
Editorial IMCP. AC. 1era edición 1990.

11. **Guía Práctica de Auditoría Administrativa**
Victor M. Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes
Editorial PAC. SA de CV. 3era edición 1988.
12. **Normas y Procedimientos de Auditoría, Tomos 1 y 2.**
IMCP. AC.
Editorial IMCP. AC. 16ava edición 1996.
13. **Código de Ética Profesional para Administradores.**
CONLA. AC.
Editorial ECAFSA. 1996.
14. **Código de Ética Profesional para Contadores.**
IMCP. AC.
Editorial IMCP. AC. 1996.
15. **La Auditoría Interna en la Administración Pública Federal.**
Cs. Ps. Alfredo Adam Adam y Guillermo Becerril Lozada.
Editorial IMCP. AC. México, 1989.
16. **El Proceso Administrativo.**
José Antonio Fernández Arcas.
Editorial Diana. México, 1990.
17. **Auditoría Integral.**
Cs. Ps. Víctor Paniagua y Fernando Espinosa.
Editorial. Fondo Editoria FCA. Serie roja, México 1987.
18. **El Manejo de las Organizaciones y su Auditoría Interna.**
Juan Manuel Lazzano Seres.
Editorial Mc. Graw Hill. México, 1995.
19. **Como hacer una tesis**
Guascar Taborga
Editorial Tratados y Manuales Grijalvo SA de CV. México, 1995.