

879308



**UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE**  
**ESCUELA DE CONTADURIA**



Con Estudios Incorporados a la  
Universidad Nacional Autónoma de México  
CLAVE: 879309 - 08

**La Auditoría Operacional y su Aplicación  
en la Pequeña y Mediana Empresa**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :

**LICENCIADO EN CONTADURIA**

PRESENTA :

**Carlos Miguel Espinosa Mondragón**

ASESOR :

C. P. ELBA AGUILAR RENDON

CELAYA, GTO.

JULIO 2001.



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.

Y así después de esperar tanto, un día como cualquier otro decidí triunfar...

El presente trabajo es en agradecimiento A Mis padres que me enseñaron a ver cada día como una nueva oportunidad de ser feliz. A descubrir que mi único rival no eran mas que mis propias debilidades y que en estas está la única y mejor forma de superarme.

A mis hermanos que con sus consejos y comprensión aprendí que el mejor triunfo que puedo tener, es tener el derecho de llamarlos amigos, además de ser mis hermanos.

A mi esposa por darme el aliento con su cariño, por la fe y la confianza que siempre me ha brindado, descubriendo que nuestro amor es mas que un simple estado de enamoramiento. Nuestro amor es una filosofía de vida.

A mis hijas que son el motor que me impulsa a lograr mis metas y que con cariño ilumino y guío su camino.

A mis maestros por sus conocimientos, en particular a la Lic. Araceli Lupercio Ramos de quien aprendí que lo difícil no es llegar a la cima sino jamás dejar de subir: A la C.P. Elba Aguilar Rendón, gracias mamá Elba por darnos una parte de su corazón.

A mis condiscípulos y amigos por alentarme en mis estudios.

A la UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE por darme la oportunidad de forjarme en sus aulas.

Aquel día aprendí que los sueños son solamente para hacerse realidad, y desde aquel día ya no duermo para descansar... Ahora simplemente duermo para soñar.

# INDICE

## INTRODUCCIÓN

<b>CAPITULO I</b>	<b>LA AUDITORIA</b>	<b>1</b>
	1.1. <i>Definición</i>	2
	1.2. <i>Objetivos</i>	6
	1.3. <i>Normas y técnicas de auditoria</i>	8
	1.4 <i>Papeles de trabajo</i>	20
<b>CAPITULO II</b>	<b>TIPOS DE AUDITORIA</b>	<b>23</b>
	2.1. <i>Contable financiera</i>	26
	2.2. <i>Operacional</i>	27
	2.3. <i>Fiscal</i>	29
	2.4. <i>Administrativa</i>	30
	2.5. <i>Gubernamental</i>	31
	2.6. <i>Integral</i>	32
	2.7. <i>Auditoria interna</i>	33
	2.7.1. <i>Control interno</i>	35
<b>CAPITULO III</b>	<b>AUDITORIA OPERACIONAL</b>	<b>42</b>
	3.1. <i>Concepto</i>	43
	3.2. <i>Objetivos</i>	46
	3.3. <i>Importancia actual</i>	49
	3.4. <i>Campo de acción</i>	51
	3.5. <i>Metodología de la auditoria operacional</i>	53
	3.6. <i>Planeación y programación de la auditoria operacional</i>	63
<b>CAPITULO IV</b>	<b>CASO PRACTICO</b>	<b>67</b>
	<i>Conclusiones</i>	
	<i>Bibliografía</i>	

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

## INTRODUCCION

*A medida que un negocio crece, se hace más difícil la vigilancia personal de sus actividades.*

*En una empresa mediana y pequeña no existen diferentes departamentos y empleados responsables de la variedad de sus actividades. El dueño de la empresa define las políticas a seguir, planificará los fines a alcanzar y seleccionará a los empleados, a los que delegará las responsabilidades de cada área específica.*

*El dueño de la empresa debe estar seguro de que las políticas, los procedimientos, los planes y controles establecidos son adecuados y se ponen en practica.*

*El auditor es el analista que investiga el control de las operaciones en su detalle y en su raíz; sus análisis y recomendaciones deben ser una ayuda tanto para los subordinados como para el propietario en su propósito de alcanzar un control más eficaz, mejorar la operatividad del negocio y, en definitiva, aumentar sus beneficios.*

*La auditoria debe determinar y valorar como se aplican las políticas y los programas de la empresa y si existen los controles seguros y ajustados a las necesidades de la misma.*

*El Licenciado en Contaduría como profesional, cuya función primordial es la planeación, el registro de las operaciones y el proceso de evaluación de los hechos economicos y financieros de una entidad económica, tiene como responsabilidad, ante la sociedad, la de proceder al estudio y resolución de la*

*problemática ante el planteada, con una actitud que lo lleve a través de una investigación científica, a aportar formalmente soluciones precisas, objetivas, fehacientes, claras, evidentes y oportunas.*

*Como aportación formal de nuestra profesión al logro de la promoción de la eficiencia de operación, se ha desarrollado una técnica denominada Auditoria Operacional.*

*Así pues que con la elaboración del presente trabajo, se contribuye al estudio, aplicación y uso de la Auditoria. Tanto para los profesionales como para los interesados en la materia.*

# CAPITULO I

## LA AUDITORIA

*Definición y objetivos de la Auditoría*



## DEFINICION

*La Auditoría constituye una actividad profesional que entre otras cosas requiere necesariamente de planeación, independencia de criterio, toma de decisiones, eficiencia de operaciones y resultados óptimos; y en donde intervienen diversos puntos de vista y juicios, todo ello enfocado al logro de determinados objetivos.*

*Es interesante señalar que la auditoria no sólo analiza los hechos realizados, sino también las proyecciones futuras, que tengan relación o puedan afectar a esos hechos al analizarlos dentro de un contexto, con lo cual los funcionarios enriquecen sus bases de sustentación directiva.*

*La Auditoría lleva a cabo un examen de valor específico y se integra por tres fases; En primer lugar, precisar ese valor específico; En segundo lugar, llevar a cabo su examen de manera metódica y ordenada; en tercer lugar, el de producir informes de acuerdo a los propósitos de la misma Auditoría.*

*Históricamente los auditores se han enfocado al estudio de los problemas de la Contabilidad cuando estos aparecen en las cuentas. En la actualidad un auditor que entienda las operaciones puede prevenir problemas y ayudar a corregirlos.*

Es así como encontramos un sin fin de definiciones y conceptos en torno a la AUDITORIA desde su concepto tradicional, hasta su concepto actual y para esto a continuación se presentan algunos de ellos.

En uno de sus conceptos tradicionales encontramos que la AUDITORIA:

*“Es el examen de los libros, registros, documentos e información Económica-Financiera de una entidad, realizada por el contador público cuyo objeto es emitir opinión respecto a la razonabilidad con que los estados financieros muestran la posición, los resultados, las modificaciones, los orígenes y aplicaciones de recursos financieros, a la fecha o durante el período a que los mismos se refieren de conformidad a normas de auditoría y principios de contabilidad generalmente aceptados”.*<sup>1</sup>

Henry Fayol ve la AUDITORIA como un elemento de control y para lo cual nos dice que hay que: *“ Vigilar para que todas las acciones y operaciones en todo momento; se efectúen de acuerdo con el plan adoptado con las órdenes dadas y con los principios establecidos.”*<sup>2</sup>

J. M. Madariaga la define como: *“ un examen sistemático de los estados financieros, registros y operaciones con la finalidad de determinar si están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, con las*

---

<sup>1</sup> Seoane Joaquín Raúl y Seoane Jorge. Diccionario de Contabilidad, Organización, Administración, Control y Ciencias Afines. Ed. Selección Contable y de enseñanza S.A. Buenos Aires, Argentina. 1988. Pág. 22.

<sup>2</sup> Reyes Ponce Agustín. Principios de Administración. Editorial Ecasa. México. 1978. Pág. 52.

*políticas establecidas por la dirección y con cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente adoptadas.”<sup>3</sup>*

*Es el examen crítico que realiza un Licenciado en Contaduría Pública o un Contador Público Independiente, de los registros de una entidad, basada en técnicas específicas con la finalidad de opinar sobre la razonabilidad de la información financiera.<sup>4</sup>*

*Es lo que el Wayne S. Bieutell nos define como AUDITORIA.*

*Harold Koontz y Heins Weihrich determinan como AUDITORIA al: “Examen y evaluación regular de la contabilidad de una empresa, hecha por un contador publico independiente para asegurarse que las cuentas reflejen adecuadamente las operaciones registradas.”<sup>5</sup>*

*En la obra Elementos de Auditoría de Víctor M. Mendivil se refiere a la AUDITORIA como: “La actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros; es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros encomendados a ellos.”<sup>6</sup>*

*De esta manera trato de mostrar de una forma clara, breve y sencilla la evolución y adaptación que ha sufrido el concepto de AUDITORIA.*

<sup>3</sup> Madariaga J. M. Nociones Practicas de Auditoria. Editorial Deusto. México. 1987. Pag. 32.

<sup>4</sup> Boutell Wayne S. Auditoria. Editorial Interamericana. México. 1985. Pág. 1.

<sup>5</sup> Koontz Harold y Weihrich Heinz. Administration. Novena edición. Ed. Mc Graw Hill. México. 1990. Pág. 659.

<sup>6</sup> Mendivil Escalante Victor M. Elementos de Auditoria. Editorial Contables y Administrativas S.A. México. 1984. Pág. 125.

*Como pudimos observar en los conceptos que versan anteriormente citados cabe mencionar que todos coinciden en lo siguiente:*

- Examinar, vigilar.*
- Libros, registros, documentos, operaciones.*
- Información financiera.*
- Emitir opinión y dictar corrección.*

*De esta manera puedo definir que:*

*La auditoría es la examinación y vigilancia del CONTADOR PUBLICO hacia los registros de las operaciones financieras de la empresa de acuerdo a bases y principios previamente establecidos para emitir su opinión o en su caso la abstención de la misma, de las cifras que se presentaron en los estados financieros en un "x" período.*

## O B J E T I V O S

*Es claro y evidente que la AUDITORIA juega un papel muy importante en la actividad de la empresa, ya que su finalidad es la de dar un servicio a la administración en donde encontramos desde los servicios de protección hasta la de cuidar la presentación correcta de la información contable y financiera.*

*Desde su inicio el mundo y la humanidad han estado en constante progreso, las empresas no se han sustraído de ese fenómeno y en todos sus tipos, podemos observar un vertiginoso desarrollo y crecimiento, lo que ha repercutido en todas las actividades que realizan.*

*Así pues, también los objetivos que persigue la AUDITORIA han sufrido cambios día a día, se han hecho más complejos; A continuación se presentan los objetivos.*

*En la época antigua de la moderna auditoría los objetivos son:*

- Detectar y prevenir fraudes.*
- Otras pérdidas y errores contables.*

*En la época actual podemos agregar:*

- *El estudio de los Estados Financieros.*

*Para verificar derechos y obligaciones de las instituciones.*

*La verificación de los registros de todas las operaciones.*

*El reflejo correcto de los resultados obtenidos.*

*Apego a los Principios de Contabilidad.*

*Funcionamiento del Control Interno.*

*Sugerencia para optimizar los resultados y el Control Interno.*

*Satisfacer la insuficiencia de las fuentes tradicionales de información para auxiliar a todos los miembros de la institución en verificar el desempeño de sus responsabilidades.*

- 1 Verificar que todas las actividades se están realizando conforme a normas, procedimientos y sistemas.*
- 2 Vigilancia y salvaguarda de los recursos con que cuenta la empresa como son los Materiales, Humanos y Financieros.*
- 3 Verificar la exactitud de la información financiera conforme a un sistema de registros y marcos legales.*

## NORMAS Y TECNICAS DE AUDITORIA

### NORMAS DE AUDITORIA

*La AUDITORIA es una actividad profesional, como tal el Auditor desempeña sus labores mediante la aplicación de una serie de conocimientos especializados que vienen a formar el campo técnico de su actividad; sin embargo, en el desempeño de esa labor, el anterior adquiere responsabilidad, no solamente con la persona que directamente contrata sus servicios, sino con un vasto número de personas, desconocidas para él que van a utilizar el resultado de su trabajo, como base para tomar DECISIONES de negocios, de inversión, operación y financiamiento.*

*Es debido a este carácter profesional de responsabilidad social por lo que la profesión, desde su principio, se ha preocupado por asegurar que el desempeño de servicios profesionales se efectúe a un alto nivel de calidad, consecuentemente con el carácter profesional de la AUDITORIA con las necesidades de las personas que utilizan los servicios del Auditor y de las que utilizan el resultado de su trabajo.*

*La dificultad que representa resolver el problema de la calidad del trabajo profesional mediante el establecimiento de procedimientos mínimos, obligó a las organizaciones profesionales de Contadores Públicos y a los distintos grupos e instituciones que tienen relaciones con la actividad profesional de los Auditores a buscar otro camino por el cual fuera posible asegurar el suministro del servicio de Auditoría sobre bases mínimas de calidad satisfactorias para las personas que dependían de los servicios del Contador Público. Sobre esa corriente de ideas se llegó al convencimiento de que, si bien no es posible establecer procedimientos*

*uniformes mínimos para la Auditoría, en cambio, existen ciertos fundamentos que son la base e inspiración de los propios Procedimientos de Auditoría y pueden ser llamados en términos generales como: "NORMAS DE AUDITORIA", el trabajo profesional de Auditoría, tiene una finalidad y más objetivos definidos que se desprenden de su propia naturaleza. El Auditor es llamado como un técnico independiente y de confianza para opinar sobre los estados financieros formulados por la empresa, a efecto de que su opinión sea una garantía de credibilidad respecto a esos estados financieros, para las personas que van a usarlos como base para sus decisiones.*

*En esa virtud el trabajo de Auditoría tiene una finalidad y un objetivo que no dependen ni de la voluntad personal del Auditor ni de la voluntad personal del cliente sino que se desprenden de la misma naturaleza de la actividad profesional de la Auditoría. Esta característica obliga también a que el trabajo profesional de Auditoría se realice dentro de determinadas Normas de Calidad.*

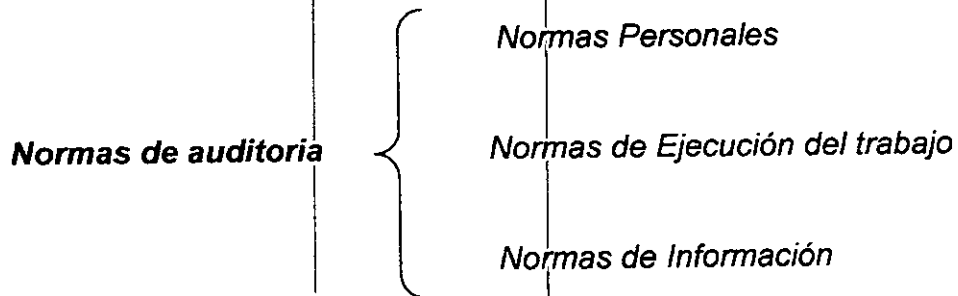
*Por consiguiente la existencia de las Normas de Auditoría y la naturaleza de ellas reconoce como fuente los siguientes dos hechos:*

- La Auditoría es un trabajo de naturaleza Profesional.*
- La Auditoría tiene características y finalidades propias que le son connaturales.*

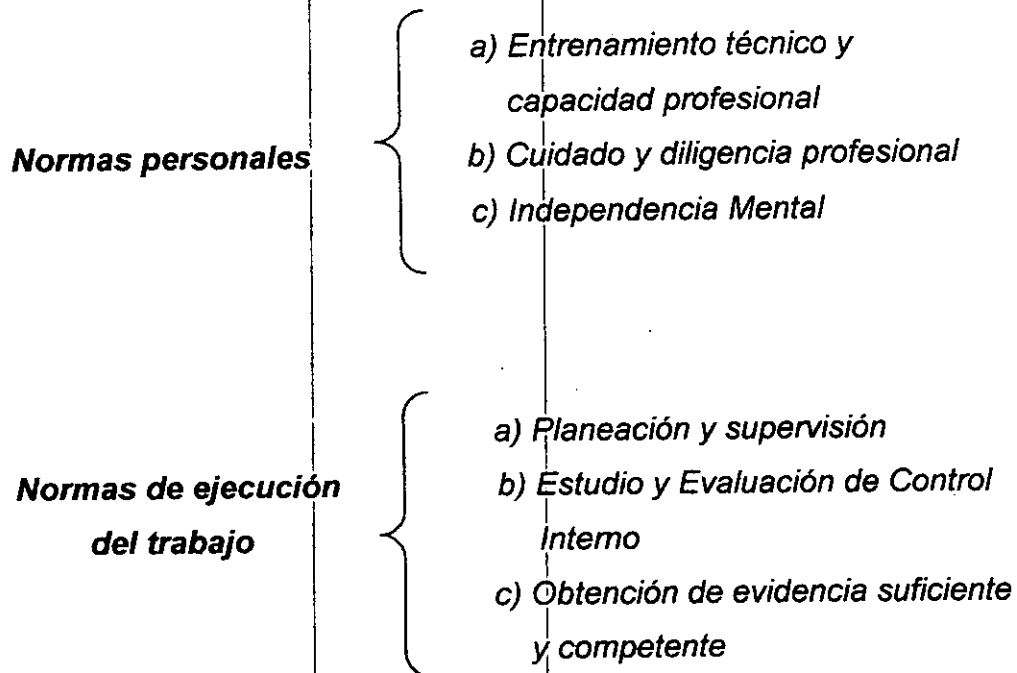
*De esta forma procedo a definir las NORMAS DE AUDITORIA como los "Requisitos mínimos de Calidad relativos a la personalidad del Auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de este trabajo".*



*Para facilitar su estudio, se clasifican en:*



*Y a su vez cada una de éstas normas se clasifican de la siguiente manera:*



**Normas de información**

- a) *Aplicación de la relación que existe con los estados financieros e información financiera y la expresión de opinión*
- b) *Bases de opinión sobre los estados financieros.*

**NORMAS PERSONALES**

**EL ENTRENAMIENTO TECNICO:** *Es el medio indispensable para desarrollar la habilidad práctica necesaria para el ejercicio de una Profesión y junto con el estudio y la investigación constante se integran como fundamento de la CAPACIDAD PROFESIONAL.*

*El trabajo de Auditoría cuya finalidad es la de rendir una opinión profesional independiente debe ser desempeñado por personas que teniendo Título Profesional legalmente expedido y reconocido tengan entrenamiento técnico adecuados y capacidad Profesional como Auditores.*

*La Actividad profesional como todas las actividades humanas está sujeta a la apreciación personal y, por ende, al error. El Hombre es falible y consciente de ello, el profesionista debe esforzarse por reducir a un mínimo ese grado de error mediante un trabajo acucioso, es decir, con CUIDADO Y DILIGENCIA PROFESIONAL.*

*El Auditor está obligado a ejercitar cuidado y diligencia razonables en la realización de un examen y en la preparación de su dictamen e informe.*

*En lo concerniente a la Independencia Mental cabe definirla como la capacidad para expresar juicios y opiniones imparcialmente, sin alterarlos en sentido alguno, por precisiones económicas, familiares, sociales o de cualquier naturaleza, cuando sus juicios se fundan en los elementos objetivos del caso.*

*No existe independencia mental cuando la opinión o el juicio es influido por consideraciones de orden subjetivo.*

*La independencia mental es, evidentemente, una cuestión relativa al fuero interno. Hablando estrictamente, se puede mantener independencia mental en cualquier condición, porque la voluntad del hombre puede sobreponerse a las condiciones más desfavorables; sin embargo, no es lógico suponer normalmente, una actitud de voluntad extrema que, en circunstancias ordinarias, se sobreponga a las presiones de carácter personal, cuando estas son suficientemente fuertes como para ejercer influencia decisiva en el juicio.*

### NORMAS DE EJECUCION DEL TRABAJO

*Las Normas de ejecución del trabajo son el resultado del cuidado y Diligencia Profesional.*

*Es de ésta manera que emerge en primer lugar lo de la Planeación y Supervisión, donde se menciona que todo trabajo de Auditoría debe ser planeado adecuadamente y si se tienen subordinados a éstos deberían ser supervisados en forma apropiada.*

*Ampliando un poco más en esos dos puntos:*

*En cuanto a la Planeación diremos que, si se planea el trabajo a desarrollar se establece una situación que garantiza razonablemente la atención de los puntos más importantes así como la aplicación de los procedimientos mínimos para la obtención de elementos de juicio suficientes y competentes para nuestra opinión.*

*De la Supervisión; Diremos que está ligada a su actividad ya que él al realizar una actividad INTERDISCIPLINARIA debe tener colaborando en un trabajo a profesionales conocedores de la materia, es aquí donde la supervisión se hace necesaria para que de esta forma, está seguro de que el trabajo ejecutado por los ayudantes cumple un objetivo y proporciona información completa y adecuada, debido a la delegación de funciones, misma que no lo releva de su responsabilidad total.*

*Al formular el programa de trabajo el Auditor debe establecer los procedimientos, su alcance y su oportunidad pero esto depende en mucho del tipo de empresa y de sus particularidades operativas, ello hace necesario el ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL DEL INTERNO existe para que, basado en el resultado obtenido, se determinen claramente dichos procedimientos, su alcance y oportunidad.*

*El Auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuados del Control Interno existente, que le sirvan de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él, así mismo, que le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar los procedimientos de Auditoría.*

Los resultados que obtenga el Auditor deben ser SUFICIENTES Y COMPETENTES es decir, que den la certeza moral de que los hechos que se están tratando de probar, a los criterios cuya corrección sé esta juzgando, han quedado satisfactoriamente comprobados y se refieren a aquellos hechos, circunstancias o criterios que realmente tienen importancia en relación con lo examinado, en el grado que requiera para suministrar una base objetiva para su opinión.

Se dice que la evidencia será suficiente, cuando ya sea por los resultados de una sola prueba o por las concurrencias de resultados de varias pruebas diferentes, se ha obtenido en la cantidad indispensable, para que el Auditor llegue a la convicción de que los hechos que esta tratando de probar dentro de un universo y los criterios cuya corrección esté juzgando, han quedado satisfactoriamente comprobados.

La evidencia será competente, cuando se refiere a hechos, circunstancias o criterios que realmente tienen relevancia cualitativa dentro de lo examinado y las pruebas realizadas son válidas y apropiadas.

La unión de estos dos elementos: La evidencia suficiente y la Evidencia Competente proporcionan al Auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen.

Para obtener la evidencia, el Auditor deberá guiarse por los criterios de importancia relativa y riesgo probable.

### NORMAS DE DICTAMEN E INFORMACION

Como consecuencia de su trabajo, el auditor emite una opinión en la que expresa el trabajo desarrollado y las conclusiones a que ha llegado.

*El dictamen o informe, será el nombre que reciba el resultado final del trabajo del auditor en el cual contendrá el resultado de su trabajo y la opinión que se ha formado a través de los exámenes practicados.*

*Aclaración de la relación con estados o información financiera y expresión de opinión.*

*En todos los casos en que el nombre de un Contador Público quede asociado con estados o información financiera, deberá expresar de manera clara e inequívoca la naturaleza de su relación con dicha información, su opinión sobre la misma y en su caso, las limitaciones importantes que haya tenido su examen, las salvedades que se derivan de ellas o todas las razones de importancia por las cuales expresó una opinión adversa o no puede expresar una opinión profesional a pesar de haber hecho un examen de acuerdo con las normas de Auditoría.*

*Bases de opinión sobre estados financieros:*

*El auditor al opinar sobre estados financieros, debe observar que:*

- a) Fueron preparados de acuerdo con Principios de Contabilidad.*
- b) Dichos principios fueron aplicados sobre bases consistentes.*
- c) La información presentada en los mismos y en las notas relativas, es adecuada y suficiente par su razonable interpretación.*

*Por lo tanto, en caso de excepciones a lo anterior al Auditor debe mencionar claramente en qué consisten las desviaciones y su efecto cuantificado sobre los estados financieros.*

## TECNICAS DE AUDITORIA

*Las Técnicas de Auditoría son los métodos prácticos de investigación y prueba que el Contador Público utiliza para lograr la información y comprobación necesarias para su opinión, y de esta forma los procedimientos de auditoría son los conjuntos de Técnicas que forman el examen de una partida, hecho o circunstancia.*

*O sea, las Técnicas de Auditoría son las herramientas de trabajo del Contador Público y los procedimientos la combinación que se hacen de esas herramientas para su estudio particular.*

*La clasificación propuesta por la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos es la siguiente:<sup>7</sup>*

- ✓ *Estudio General*
- ✓ *Análisis*
- ✓ *Inspección*
- ✓ *Confirmación*
- ✓ *Investigación*
- ✓ *Declaración o Certificación*
- ✓ *Observación*
- ✓ *Cálculo*

---

<sup>7</sup> I.M.C.P. Normas y procedimientos de Auditoría. Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. México. 1994. Boletín 3050.

✓ ESTUDIO GENERAL:

*Es la apreciación y juicio de las características generales de la empresa, de las cuentas a las operaciones, a través de sus elementos más significativos para concluir si se ha de profundizar en su estudio y la forma en que ha de hacerse.*

✓ ANALISIS:

*Es el estudio de los componentes de un todo para concluir con base en aquellos respecto de éste. Técnica aplicada concretamente al estudio de las cuentas o rubros genéricos de los estados financieros, (Análisis de saldos; Análisis de movimientos.*

✓ INSPECCION:

*Es la verificación física de las cosas materiales en que se tradujeron las operaciones. Se Aplica el estudio de las cuentas cuyos saldos tienen una representación material (efectivo, mercancía, bienes, etc.)*

✓ CONFIRMACION:

*Es la ratificación por parte de una persona ajena a la empresa, de la autenticidad de su saldo, hecho u operación, en la que participó y por la cual esta en condiciones de informar válidamente sobre ella.*



Los tipos de CONFIRMACION que se conocen o más usuales son:

**CONFIRMACION POSITIVA:** se envían datos y se pide que contesten tanto de conformidad como de inconformidad. (activos)

**CONFIRMACION NEGATIVA:** Se envían datos y se pide que contesten solo si están conformes. (activos)

**CONFIRMACION INDIRECTA, CIEGA, BLANCA:** No se envían datos y se pide información de saldos o movimientos. (pasivos)

✓ INVESTIGACION:

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

✓ DECLARACIONES O CERTIFICACIONES:

Es la formalización de la técnica anterior, cuando por su importancia, resulta convenientes que las afirmaciones recibidas deban quedar escritas.

**DECLARACION:** Manifestación por escrito con la firma de los interesados del resultado de las investigaciones realizadas con los funcionarios y empleados de la empresa.

**CERTIFICACION:** Obtención de un documento en el que se asegure la verdad de un hecho, legalizado por lo general con la firma de una autoridad.

✓ OBSERVACION:

*Es una manera de inspección, menos formal y se aplica generalmente a operaciones para verificar como se realiza en la práctica, (forma de pago de nómina, la toma de inventarios, etc.)*

✓ CALCULO:

*Es la verificación de la corrección aritmética de aquellas cuentas u operaciones que se determinan generalmente por cálculos sobre bases precisas, (depreciaciones, cobro o pago de intereses, etc.)*

## PAPELES DE TRABAJO

*El auditor debe documentar todos aquellos aspectos importantes de la auditoría que proporcionan evidencia de que su trabajo se llevo a cabo de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas.*

*Los papeles de trabajo representan una ayuda en la planeación, ejecución, supervisión y revisión del trabajo, y proporcionan la evidencia necesaria que respalda la opinión del auditor. Deben contener la evidencia de la planeación llevada a cabo por el auditor, la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría aplicados y de las conclusiones alcanzadas.*

*La formación y contenido de los papeles de trabajo pueden verse afectados por aspectos tales como:*

- Naturaleza del trabajo.*
- Características del informe del auditor.*
- Naturaleza y complejidad del negocio del cliente.*
- La naturaleza y condiciones de los registros del cliente y el grado de confiabilidad de los controles internos contables.*

*Normalmente el auditor acuerda con su cliente que este se encargue de preparar cedulas, análisis y otros papeles con objeto de hacer su trabajo con eficiencia. En estos casos el auditor deberá satisfacerse de que los papeles de trabajo fueron adecuadamente preparados. Deberán contener todos los asuntos significativos que requieran del juicio profesional del auditor así como su conclusión sobre los mismos.*

*Los papeles de trabajo se obtienen de 3 fuentes:*

- 1 Papeles que provienen de los clientes*
- 2 Papeles proporcionados por terceros*
- 3 Los que obtiene el auditor por su trabajo*

*Luego entonces los papeles deben ser completos y lo suficientemente detallados a manera de que un auditor pueda obtener evidencia suficiente y competente que le permita bajar su opinión en el dictamen.*

*Los papeles de trabajo contienen pronunciamientos normativos:*

- Información permanente de carácter histórico, legal y contable.*
- planeación administrativa de la auditoria.*
- Desarrollo y conclusión de la auditoria.*

*Los papeles se dividen en 2 archivos:*

*Archivo permanente contiene información de carácter histórico, contable, legal, así como la información importante para el desarrollo de las auditorias como es el caso del manual contable, el acta constitutiva, control de perdidas, utilidades de ejercicios anteriores, control de adquisición de propiedades y su depreciación.*

*Archivo circulante contiene información que corresponde a la ejecución del trabajo e implica que se encuentre el programa de auditoria y así también todas y cada una de las cédulas sumarias, analíticas, cartas de sugerencia, observaciones es decir cada uno de los papeles que apoyaran al auditor a emitir su opinión.*

*Los papeles de trabajo requieren cubrir requisitos esenciales o elementales que en forma enunciativa son:*

- *Encabezado*
- *Índices*
- *Objetivos*
- *Alcance*
- *Procedimientos*
- *Conclusión*
- *Marcas de auditoría*
- *Firmas y fechas*

*Así mismo los papeles de trabajo por su característica resultan ser esquemas o formularios de elaboración libre, luego entonces su diseño se conforma a través del diseño del auditor de la firma del despacho al que se encuentra integrado y desde luego a los requerimientos de la propia función de auditoría.*

*Los papeles de trabajo son propiedad del auditor, y a petición expresa podrá poner a disposición de su cliente partes o extractos de los mismos sin que estos constituyan un sustituto de los registros contables, el auditor deberá adoptar los procedimientos necesarios para asegurar la custodia y confidencialidad de sus papeles de trabajo, y deberá conservarlos por el tiempo que sea necesario con objeto de satisfacer las necesidades de su práctica y cualquier requerimiento legal o profesional.*

## *CAPITULO II*

### *TIPOS DE AUDITORIA*

#### *Definición y Objetivos*

## TIPOS DE AUDITORIA

### SUS DEFINICIONES Y OBJETIVOS

*La Auditoría la podemos aplicar a cualquier actividad humana que se realice; no obstante, su aplicación es casi de manera total al medio administrativo-contable.*

*Así tenemos que la Auditoría la podemos clasificar por diferentes hechos o circunstancias siendo entre otros:*

- *El alcance y finalidad del trabajo a desarrollar.*
- *La época o período que abarca.*
- *La persona que la realiza.*
- *La fecha en que son aplicados los procedimientos de Auditoría.*

*De acuerdo a esto tenemos la siguiente clasificación:*

*Contable Financiera  
Operacional  
Fiscal  
Administrativa  
Gubernamental  
Integral*

*Esta clasificación se deriva según el objetivo que se persiga o en función de la importancia que se dé a ciertos aspectos para que de alguna forma facilite y simplifique el estudio de la Auditoría y de esa forma poder llegar a formarnos un mejor punto de comparación y evaluación para con el papel que juega en este tiempo la AUDITORIA OPERACIONAL.*



## **TIPOS DE AUDITORIA**

### **SUS DEFINICIONES Y OBJETIVOS**

#### **CONTABLE FINANCIERA**

*Es el examen que realiza el Contador Público en los libros, registros y documentación comprobatoria de las operaciones económicas financieras de una entidad, conforme a normas de Auditoría y principios de Contabilidad generalmente aceptados, con el propósito de emitir opinión respecto a la razonabilidad con que los Estados Financieros presentan la posición y los resultados obtenidos a la fecha o durante el período a que se refieren.*

*El objetivo que persigue esta Auditoría es el de formarse un juicio acerca del grado de confianza y veracidad en las cifras de los Estados Financieros.*

## TIPOS DE AUDITORIA

### SUS DEFINICIONES Y OBJETIVOS

#### OPERACIONAL

*Es el servicio que presta el Licenciado en Contaduría cuando realiza un examen de ciertos aspectos administrativos, con la finalidad de hacer recomendaciones que ayuden a incrementar la eficiencia operativa de la entidad.*

*Los objetivos que se derivan de lo anterior:*

- *Determinar problemas de operación y proporcionar bases para solucionarlos.*
- *Prever obstáculos a la eficiencia.*
- *Presentar recomendaciones para simplificar el trabajo, informar sobre cualquier cuestión que pueda impedir el cumplimiento de los planes y lograr lo óptima productividad.*
- *Servicio de protección a los activos, servicio de promoción de eficiencia incremento de utilidades.*

Operativa:

*Servicio adicional que presta el Contador Público en su carácter de Auditor cuando coordinadamente con el examen de los estados financieros examine ciertos aspectos administrativos con el propósito de lograr incrementar la eficiencia y eficacia operativa.*

## TIPOS DE AUDITORIA

### SUS DEFINICIONES Y OBJETIVOS

#### F I S C A L

*Es un examen de la Contabilidad y de la documentación de la empresa, para verificar que se han cumplido con las Leyes y Ordenamientos a las obligaciones tributarias de la empresa.*

#### Objetivo:

*Verificar el correcto y oportuno pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales de los causantes desde el punto de vista fisco:*

*S.A.T., Tesorerías Municipales, S.H. Estatales.*

*Aquí también recae la revisión al I.M.S.S. e INFONAVIT.*

## TIPOS DE AUDITORIA

### SUS DEFINICIONES Y OBJETIVOS

#### ADMINISTRATIVA

*Es la revisión objetiva, metódica y completa de los Niveles Jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y participación individual de los integrantes de la institución, con la finalidad de aumentar la productividad.*

*Dentro de sus objetivos se pueden destacar los siguientes:*

- *Examen exhaustivo de objetivos y políticas de la entidad.*
- *Verificación de la bondad del manual de operaciones.*
- *Verificación del cumplimiento de reglamentos.*
- *Comparar condiciones predeterminadas con las vigentes.*
- *Determinar deficiencias e irregularidades.*
- *Buscar soluciones.*
- *Establecer cambios derivados de las sugerencias propuestas.*
- *Verificar, evaluar y promover el cumplimiento y apego a las 4 fases del proceso administrativo: Planeación, Organización, Dirección y Control.*

## TIPOS DE AUDITORIA

### SUS DEFINICIONES Y OBJETIVOS

#### GUBERNAMENTAL

*Es la revisión de la cuenta Pública del gobierno enfocada al gobierno Federal, y a los organismos descentralizados, para de esa forma vigilar y proteger los bienes de las organizaciones gubernamentales fortaleciendo y haciendo integral la función de control de la administración pública federal promoviendo una acción corresponsable y uniendo su esfuerzo con la entidad del sector público encargado directamente de la plantación, programación, manejo y aplicación de los recursos.*

*Sus objetivos serán:*

- Contribuir a la modernización de los sistemas de control y evaluación de la entidad, propiciando que estos asuman un carácter integral, congruente y homogéneo.*
- Promover la racionalidad en el manejo, aplicación de los recursos humanos, materiales y financieros.*
- Prevenir y combatir la corrupción en sus diversas manifestaciones, promoviendo las acciones necesarias para evitar su recurrencia.*

## TIPOS DE AUDITORIA

### SUS DEFINICIONES Y OBJETIVOS

#### INTEGRAL

*No es otra cosa más que la unión de las auditorías Administrativa, Operacional e Interna.*

*Esta auditoría no ve a cada una de las auditorías en forma separada sino como parte de un todo.*

*Es la revisión objetiva, metódica y completa de los niveles jerárquicos de la empresa en cuanto a niveles de las diferente áreas, para poder hacer ciertas recomendaciones que ayuden a incrementar la eficiencia operativa, mediante el control medidor de la efectividad de otros controles que sirvan en conjunto para la emisión de un dictamen, mediante las normas y técnicas de auditoría generalmente aceptadas.*

*En donde se buscan los siguientes objetivos:*

- *Verificar evaluar y promover el cumplimiento del proceso administrativo.*
- *Ayudar a los miembros de la gerencia en el desempeño de sus responsabilidades.*
- *Servicio de protección, promoción e incremento de utilidades.*

## AUDITORIA INTERNA

### CONCEPTO

*Es el control para medir y evaluar la efectividad de otros controles y la plataforma básica para contratar el dictamen de un contador público cuando se determine convenientemente o necesario.*

*En otras palabras se podría definir como sigue: Es la actividad de evaluación independiente como base de un servicio a la gerencia o dirección, en la cual se dedicara al análisis de la contabilidad, dirigida especialmente a la medición y evaluación de la efectividad de los controles de una organización.*

### OBJETIVOS

*El principal se desprende de su concepto y es para:*

*Ayudar a los miembros de la gerencia o propietarios en el desempeño de sus responsabilidades proveyéndoles de análisis objetivos en los que se valoren, recomienden y hagan comentarios pertinentes, concernientes a las actividades realizadas como pueden ser:*



- *Cerciorarse de la confiabilidad de la contabilidad.*
- *Grado de observancia a las normas y procedimientos establecidos para la buena marcha de la empresa.*
- *Revisar la aplicación de la contabilidad.*
- *Valorización de la actuación y desempeño de responsabilidades del personal de la empresa.*

## **AUDITORIA INTERNA**

### **EL CONTROL INTERNO**

*Una de las fases esenciales del buen funcionamiento de una empresa es el CONTROL INTERNO, ya que sin este elemento se pueden observar un sin fin de anomalías y malos manejos lo que nos lleva por consecuencia a perdidas, desfalcos, etc. Por esto la empresa debe concientizarse de lo importante y vital que es el control interno y su estructura.*

*El boletín 3050 de Normas y Procedimientos de Auditoria define al control interno como "las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad." <sup>8</sup>*

*La estructura esta formada por los siguientes elementos:*

- a) El ambiente de control*
- b) El sistema contable*
- c) Los procedimientos de control*

#### **a) Ambiente de control**

*El ambiente de control representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, fortaleciendo o debilitando sus controles. Estos factores son los siguientes:*

- *Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos.*
- *Estructura de organización de la entidad.*
- *Funcionamiento del Consejo de Administración y sus Comités.*
- *Métodos para asignar autoridad y responsabilidad.*
- *Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos, incluyendo la función de auditoría interna.*
- *Políticas y prácticas de personal.*
- *Influencias externas que afecten las operaciones y prácticas de la entidad.*

*Se necesita obtener una comprensión suficiente del ambiente de control para planear la auditoría. Este comprende las condiciones bajo las que están diseñados, se implementan y funcionan tanto el sistema contable de la entidad, como sus procedimientos de control. Basado en esta comprensión, el auditor busca concluir si el ambiente promueve sistemas contables confiables y procedimientos de control efectivos.*

### **b) Sistema Contable**

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

*Para que un sistema contable sea útil y confiable, debe contar con métodos y registros que:*

---

<sup>8</sup> I.M.C.P. Normas y procedimientos de Auditoría. México. 1994. Boletín 3050.

- *Identifiquen y registren únicamente las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la administración.*
- *Describan oportunamente todas las transacciones en el detalle necesario que permita su adecuada clasificación.*
- *Cuantifiquen el valor de las operaciones en unidades monetarias.*
- *Registren las transacciones en el periodo correspondiente.*
- *Presenten y revelen adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros.*

*El Auditor deberá obtener una comprensión general del sistema contable, que sea suficiente para especificar los riesgos específicos asociados con éste y desarrollar un plan de auditoría adecuado; también deberá entender los registros y procedimientos establecidos para identificar, reunir, registrar, procesar, resumir y reportar las transacciones materiales y distinguir entre los tipos de transacciones que se procesan sistemáticamente y los que no.*

### *c) Procedimientos de control*

*Son aquellos que establece la administración para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la entidad, se aplican en distintos niveles de organización y del procesamiento de las transacciones. También pueden estar integrados por componentes específicos del ambiente de control y del sistema contable. Atendiendo a su naturaleza, estos procedimientos pueden ser de carácter preventivo o detectivo.*

*Los procedimientos de carácter preventivo son establecidos para evitar errores durante el desarrollo de las transacciones. Los procedimientos de control de carácter detectivo tienen como finalidad detectar los errores o las desviaciones*

*que durante el desarrollo de las transacciones, no hubieran sido identificados por los procedimientos de control preventivos.*

*El control interno en cualquier negocio, no es otra cosa mas que el sistema de una organización, los procedimientos que tiene implantados y el personal con que cuenta para la realización plena de sus objetivos.*

*En si es algo complejo porque abarca a las personas, a la forma como están organizadas, a los procedimientos a que sujetan sus acciones y a los mismos actos que realizan.*

*Teniendo como base los siguientes objetivos:*

- La obtención de información financiera y segura.*
- La protección de los activos de la empresa ( negocio)*
- La promoción de eficiencia de operación.*

*El control interno debe garantizar la obtención de la información financiera correcta y segura ya que la información es un elemento fundamental en la marcha del negocio pues en base a ella se toman las decisiones y formulan los programas de acción en las actividades del mismo.*

*De igual manera garantizar la protección de los activos del negocio porque estos son los que permiten desarrollar la actividad principal para el que fue creado, y las sustracciones, destrucciones y defectos de tales activos repercuten negativamente en el cumplimiento de su fin.*

*Finalmente el control interno debe promover la eficiencia de operaciones complementando las labores de los individuos sin duplicarlos y haciendo expeditos los tramites y el servicio.*

*Para poder llegar al estudio del control interno el auditor debe estudiar de acuerdo a las normas de auditoria relativas a la ejecución del trabajo el control interno de la empresa de cuyos estados financieros va a dictaminar.*

*El estudio es el examen mismo, la investigación y el análisis del control interno existente.*

*La evaluación es la conclusión a que se llega, el juicio que se forma en la mente del auditor al recibir los resultados del estudio del control interno.*

*Existen 3 métodos para documentar el estudio del control interno: Descriptivo, Cuestionario, Grafico.*

*Método descriptivo:*

*Como su nombre lo indica, consiste en la descripción de las diferentes actividades de los departamentos o funcionarios y empleados, y los registros de contabilidad que intervienen o forman parte del sistema.*

*Esta descripción debe hacerse de una manera tal que siga el curso de las operaciones en los diversos departamentos. Nunca debe hacerse en forma aislada o subjetiva. Siempre deberá tenerse en cuenta la operación del departamento o empleado precedente, señalando además en relación con el departamento siguiente.*

### Método Grafico:

*Es aquel que señala por medio de cuadros y graficas el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas del control para la ejecución de las operaciones.*

*No es otra cosa sino la esquematización de las operaciones mediante el empleo de dibujos en los cuales representan los departamentos, formas, archivos y por medio de ellos se indica y explica los flujos de las operaciones.*

### Método de cuestionarios:

*En este método se elabora previamente una relación de preguntas sobre los aspectos básicos de las operaciones a investigar y a continuación se procede a obtener las respuestas a tales preguntas.*

*Generalmente estas preguntas se formulan de tal suerte que una respuesta negativa advierta debilidades en el control interno; no obstante, cuando se hace necesario deben incluirse explicaciones más amplias que hagan mas suficientes las respuestas.*

*En la practica resulta más conveniente el empleo mixto de los tres métodos ya que de este modo se logran resultados más completos y se soportan mejor las conclusiones. En cualquier caso, el examen del control interno consta de dos fases:*

- *La investigación con los funcionarios y empleados para describirlo, gratificarlo o resolver el cuestionario.*
- *El estudio real de la operación para ver si efectivamente responde a los resultados en la investigación anterior.*



*CAPITULO III*

*AUDITORIA OPERACIONAL*

## AUDITORIA OPERACIONAL

### CONCEPTO

*En este capítulo se hablara propiamente del tema medular a lo que se refiere el estudio hasta ahora practicado.*

*Desde fines de los años sesenta, algunos contadores públicos han venido realizando trabajos de examen administrativo, cuyo propósito es promover la eficiencia de las entidades. A este tipo de examen se le ha denominado, preponderantemente Auditoria Operacional. Lo cual nos lleva a conocer las aplicaciones de las aptitudes, antecedentes y técnicas del auditor a los controles operantes que existen en la empresa para lo cual el encargado de aplicar esta tarea deberá ser: Curioso, persistente, constructivo, con sentido practico de los negocios, cooperativo, así como conocedor de la empresa.*

*Por todo lo anterior, se insiste en la necesidad de una actitud mental, conocimiento y experiencia adecuadas por parte del contador publico a fin de que esté en posibilidades de llevar a cabo auditorias operacionales. Es necesario indicar que el contador publico deberá obtener evidencia suficiente que respalde las opiniones o sugerencias que contenga su informe; dicha evidencia debe*

quedar debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor operacional.

El contador publico empezó a realizar Auditorias Operacionales sin que existiera marco de referencia alguno en el ámbito institucional, que permitiera lograr uniformidad y congruencia en el desarrollo de este tipo de trabajo.

Es precisamente la necesidad de establecer lineamientos de carácter general para la realización de Auditorias Operacionales, la que llevo al IMCP a normar criterios para su realización, siendo en diciembre de 1972, cuando se emite el primer boletín con el propósito de unificar criterios sobre el tema, define a la Auditoria Operacional como:

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

Filosóficamente hablando se resume:

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

En estas definiciones se encuentran algunas analogías como son:

Herramienta

Examen

Revisión

Servicio

Todo esto aplicado a obtener una mayor eficiencia, productividad, con la ayuda de los elementos Humanos, Materiales y Técnicos.

*Por lo tanto resumiendo se puede llegar a definirla como:*

*“La herramienta que por medio de un examen, revisa y evalúa sistemáticamente la efectividad de una función o control de acuerdo a ciertas normas establecidas y por consecuencia se obtenga una mayor eficiencia y productividad involucrando a sus principales elementos el Humano, Material y el Técnico.*

## AUDITORIA OPERACIONAL

### OBJETIVOS

*Dentro de los objetivos que persigue la Auditoría Operacional se encuentran algunos de ellos que tienen una gran semejanza.*

*Esto es, la finalidad para lo que fue creada, esta técnica o servicio que generalmente presta el Contador Público en su función no es solo de él sino que puede ser de cualquier profesional, el cual deberá aplicar los procedimientos del I.M.C.P.*

*En términos generales encontramos:*

- a) Vigilar, salvaguardar y verificar los procedimientos establecidos en una empresa que aseguren el buen funcionamiento de la misma.*
- b) Promover la eficiencia de operaciones.*

*Consideramos que los dos objetivos anteriores son de importancia en el desempeño de su cargo como Auditor ya que están íntimamente relacionados; pero la segunda lo convierte en un excelente auxiliar de la gerencia o dueños, en virtud de que puede influir en la oportunidad de la toma de decisiones.*

*Los procesos de protección tradicional de la Auditoría no están desligados de las técnicas de Auditoría Operacional. Están relacionadas entre si persiguiendo un fin común:*

*“Evaluar las diversas funciones de la empresa, para buscar oportunidad de mejoría”.*

*Lo anterior nos da una idea de la importancia de la labor desarrollada por el auditor en el terreno de la Auditoría Operacional.*

*Así pues el objetivo fundamental de la Auditoría será el de promover a la Administración o dueños de la empresa de la información que le ayude en el mejor manejo de las operaciones del negocio.*

*La consecución de este objetivo deberá ser realizado cuando se analice, evalúe y recomiende sobre aspectos relacionados con:*

- *Políticas Generales de la empresa.*
- *Procedimientos establecidos.*
- *Relaciones con otros departamentos.*
- *Necesidades financieras y contables.*

*Se debe entender, por lo tanto, que los esfuerzos de la Auditoría Operacional se orientarán hacia:*

- *La obtención de mayores Utilidades.*
- *El fortalecimiento del control sobre el uso de los recursos de la Compañía.*
- *La colaboración en el logro del resto de los objetivos de la Empresa.*
- *La eficiencia con que se realiza una función.*

*En resumen podríamos citar que los objetivos de la Auditoría Operacional son:*

*I.- Determinar problemas de operación y proporcionar bases para solucionarlos.*

*II.- Prever obstáculos a la eficiencia.*

*III.- Presentar recomendaciones para simplificar el trabajo, informar sobre cualquier cuestión que pueda impedir el cumplimiento de planes y lograr la óptima productividad.*

*Donde sus características principales son:*

- Metodología propia y exclusiva.*
- Utiliza los Estados Financieros como un medio y no como un fin.*
- Es una Auditoría no numérica.*

## AUDITORIA OPERACIONAL

### IMPORTANCIA ACTUAL

*Por lo que hemos expuesto hasta ahora; por los cambios y evoluciones sociales, por los avances tanto científicos y tecnológicos y por muchas otras razones más y tomando en cuenta el campo tan amplio de la Auditoría Operacional, llegamos al resultado de que se ha hecho una necesidad su aplicación en los negocios, ya que trae consigo la obtención de un sin número de ventajas.*

*También es de considerarse otra importancia de la Auditoría Operacional que radica en la conveniencia de su realización por las consecuencias que acarrea la misma, la eficiencia que se persigue con este tipo de Auditorías trae consigo una serie de experiencias que serán aplicadas posteriormente en el desarrollo de las operaciones futuras, con el fin de lograr y mantener un buen control administrativo.*

*Otra importancia es la de que:*

*El Auditor Operacional debe actuar con una mentalidad la cual le permita detectar problemas de eficiencia y productividad, esto es lo que da origen a esa mentalidad de administrador positivo, él no evita que se tenga improductividad pero sí eficiencia y eficacia en los controles operacionales y en la realización misma de las operaciones.*



*En conclusión podríamos decir que el trabajo de Auditoría Operacional determina si como consecuencia de esta revisión, se consigue mejorar el aprovechamiento de los recursos financieros, humanos y materiales con que cuenta una entidad para lograr una meta.*

## AUDITORIA OPERACIONAL

### CAMPO DE ACCION

*El campo de acción de la Auditoría Operacional podría abarcar potencialmente todas aquellas secciones operativas que integren una entidad; por mencionar algunas citare las siguientes:*

- *Compras*
- *Producción*
- *Ventas*
- *Cobranza*
- *Administración de Recursos Humanos*
- *Centro de Proceso Electrónico de datos*
- *Otorgamiento de crédito*
- *Administración de Inventarios*
- *Contabilidad*

*Otras áreas donde también es frecuente el que solicite de este servicio son: Finanzas, Distribución, Desperdicios, Control de calidad, Publicidad, Activos Fijos, Impuestos, Presupuestos.*

*Pero también es importante recalcar que lo anterior es dentro de una entidad, lógicamente que esto no se limita solamente a una serie peculiar o*

*determinada de entidades sino que en general, para toda aquella entidad que solicite de este servicio sin importar su giro o fin para que fueron creadas.*

*Así podríamos hablar desde un pequeño negocio, hasta una gran industria, lo cual nos lleva a pensar que ni una por pequeña ni la otra por exageradamente grande jamás vayan a tener la necesidad de este servicio.*

*En cada una de ellas es importante fijar el concepto y el alcance de la operación en sí, y utilizar la actitud mental de Auditor Operacional, aprovechándose de los recursos que se tengan al alcance.*

## AUDITORIA OPERACIONAL

### METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

*Otra consideración importante es la que se refiere a la realización de la Auditoría Operacional.*

*Existía la inquietud de incluir en el estudio de operaciones específicas los programas de trabajo detallados para su ejecución.*

*El riesgo era importante; por resolver un problema particular podía perder la vista de la generalidad de las situaciones.*

*Es indiscutible que en cada entidad debe elaborarse un plan de auditoría que responda a las características especiales de su operación, en tanto que un marco general de referencia si puede servir de base para la preparación de un programa de trabajo y para la realización de la Auditoría. Por esta razón en el análisis de las operaciones específicas se hace referencia al "Alcance de las Operaciones" como una guía de los objetivos que deben alcanzarse, como una orientación general para cada caso en particular.*

*El concepto anteriormente mencionado se completa con una metodología básica.*

*Si bien es cierto que entendiendo el objetivo de la Auditoría Operacional y*

*teniendo la capacidad profesional adecuada, lo único necesario para efectuarla es la actitud mental de constante búsqueda de oportunidades para aumentar la eficiencia operativa. También es cierto que seguir un método sistemático facilita su ejecución y coadyuva a asegurar el logro de los objetivos establecidos.*

*Los boletines 3050, 5030 de la Comisión hacen frecuente referencia a una metodología de carácter genérico que incluyen los siguientes pasos:*

*Familiarización, Visita a las Instalaciones, Análisis Financiero, Análisis de Información operativa (no financiera), Entrevista, Examen de la Documentación, Diagnóstico Preliminar, Selección de Operaciones a examinar, Ejecución, Resumen de los problemas detectados, Discusión previa de los problemas detectados y diagnóstico, (informe.)*

*Precisamente la realización de la Auditoría en forma lógicamente ordenada nos permitirá resolver las siguientes interrogantes: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Para qué?, ¿Con qué?.*

*En otras palabras lo anterior quedaría resumido de la siguiente manera:*

*Cuales son los pasos a dar, para efectuar la Auditoría Operacional y obtener un resultado satisfactorio, oportuno y valioso, que sea en beneficio de la empresa.*

*En el desarrollo de este tema de referencia el Boletín de Auditoría 5030 del I.M.C.P. y que al respecto nos dice:*

*Que la METODOLOGIA comentada en estos boletines se pueden simplificar en tres pasos fundamentales:*

**FAMILIARIZACION  
INVESTIGACION Y ANALISIS  
DIAGNOSTICO**

**FAMILIARIZACION**

*Es importante que el Auditor conozca el contexto global de la empresa que esta auditando con referencia a:*

- *Los problemas especiales inherentes al ramo de la actividad económica en que se desenvuelve la empresa y que inciden en la administración de la operación que se revisa.*
- *La infraestructura específica establecida para hacer frente a la administración de la operación. (Planeación, Organización, Dirección y Control.*
- *Los antecedentes respecto de deficiencias detectadas a través de cartas de sugerencias u otros informes emitidos en el pasado ya sea de Auditores tanto internos como externos o bien por consultores.*

*Después de conocer a grandes rasgos la empresa en su aspecto genérico vayamos a lo específico o bien a la operación en particular motivo de la revisión.*

*Para este estudio dividiremos en tres aspectos que nos permitan simplificar el trabajo:*

- A) *Estudio Ambiental*
- B) *Estudio Gestión Administrativa*
- C) *Visita a las Instalaciones*

### ***Estudio Ambiental:***

*En este estudio se puede llegar a obtener información orientadora de gran valía la cual nos podrá llevar a dictaminar las áreas críticas en donde los aspectos a investigar serán los siguientes:*

- 1. La importancia que para la empresa representa la operación que se audita, medida de acuerdo a las repercusiones financieras que tendrá si se mejora su eficiencia.*
- 2. Indicadores tales como Rotación, Razones Financieras, etc.*
- 3. Estructura de la organización y políticas aplicables a la operación que se revisa.*
- 4. Reglamentación Federal, Estatal y Municipal que rigen las prácticas de manejo de la operación.*
- 5. La información de la forma como la competencia resuelve los problemas de una operación similar.*

### ***Estudio de la Gestión Administrativa.***

*Aquí quedan involucrados la planeación, organización, dirección y control las cuales el Auditor deberá estudiar su instrumentación práctica con el fin de conocer sus características y posibles deficiencias.*

### *Visita a las Instalaciones:*

*En este tercer aspecto tiene por objeto el observar la forma en que se efectúan las operaciones y el de identificar algunos posibles síntomas de problemas.*

*A lo largo de este primer paso que es el de familiarización el Auditor entra en contacto con los funcionarios y empleados que manejan directamente la citada operación, en ese momento se realizan entrevistas informales y es ahí donde ellos llegan a detectar las características de la empresa como problemas de la misma operación.*

*Al final de todo este proceso que el de familiarización con las operaciones de la empresa es cuando el Auditor puede empezar a estructurar un programa de trabajo lo suficientemente detallado ya que cuenta con sus ideas perfectamente ordenadas.*

### **INVESTIGACION Y ANALISIS**

*Como segundo paso a realizar dentro de nuestra Metodología nos encontramos que el objetivo principal es el de analizar la información y examinar la documentación relativa para evaluar la eficiencia y efectividad de la operación al respecto.*

*En donde se realizaran pruebas en detalle selectivas basadas en el muestreo estadístico.*

*El tipo de investigaciones o estudio que se desarrollan para lograr dicha información puede revertir una gama muy amplia de posibilidades tales como: Entrevistas formales, revisión de expedientes, revisión de documentación,*



*observaciones directas, investigaciones en las cámaras y asociaciones a las que pertenece la empresa.*

*Cualquiera que sea el caso, el Auditor deberá evitar que sus investigaciones se planeen y desarrollen de tal manera que en el menor tiempo necesario obtenga la información más objetiva posible.*

*Existen algunas técnicas recomendables las cuales nos ofrecen objetividad, a continuación se citan:*

- *Entrevistas*
- *Evaluación de la Gestión Administrativa*
- *Examen de la Documentación*

#### *Entrevistas:*

*Esta es una de las técnicas de mayor uso en la Auditoría Operacional, ya que por este conducto se obtiene información de primera mano, respecto a la operación, al utilizar esta técnica se deben cuidar aspectos tales como:*

- *La planeación de la entrevista para obtener información sobre La ejecución de las políticas y procedimientos.*
- *El desarrollo de cuestionarios y selección de técnicas de encuesta apropiadas para el tipo de evidencia que se pretende recopilar.*

*Al realizarse las entrevistas es importante que tanto el personal que administra las principales actividades como el de línea nos hayan dado respuestas veraces y significativas de lo que ocurre en la operación.*

*Para cada caso se ubicará la fuente de evaluación de la validez de dicho resultado como opinión general.*

#### *Evaluación de la Gestión Administrativa:*

*En este momento se procede a evaluar en detalle la efectividad y eficacia de la planeación, organización, dirección y control.*

*En la planeación se estudia el grado de efectividad logrado para anticipar problemas y programar actividades eficientemente.*

*En la organización es la crítica detallada de la estructura de la organización, la clara definición de las líneas de autoridad y responsabilidad, la coordinación de los departamentos encargados de la operación entre sí, así como niveles jerárquicos y actitud de los empleados y funcionarios encargados de la operación.*

*De la dirección aquí le interesa al Auditor este punto, por que con el se da cuenta de la calidad directiva de los ejecutivos la efectividad del sistema de información que respalda las decisiones de la dirección y la oportunidad de estas.*

*Y del control comparación de que lo planeado con lo ejecutado aquí los instrumentos de evaluación son el contenido y oportunidad de los mecanismos de programación y presupuestarios.*

#### *Examen de la Documentación:*

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

## DIAGNOSTICO

*Al ya tener investigada y evaluada la infraestructura administrativa, se adicionará a esta los hallazgos y se harán las interpretaciones de ellos, reportando aquellos que sean indicios de notorias fallas de eficiencia.*

*Para la realización de esto, hemos dividido al Diagnóstico en tres fases a saber:*

- a) La fase creativa*
- b) Reverification de hallazgos*
- c) Elaboración del informe*

### *Fase Creativa:*

*Esta fase no responde de ninguna manera a dar solución detallada a los problemas, en esta fase se precisara si los problemas detectados son congruentes con la realidad de la empresa.*

*Al ya tener sumariados los hallazgos se procederá de la manera siguiente:*

- a) Ensayar un modelo conceptual de la estrategia administrativa que más convengan a la empresa para la operación estudiada de acuerdo con las circunstancias que le rodean, o bien, compararlos con modelos ya establecidos.*
- b) Precisar la prioridad que debe darse a los elementos del modelo anterior.*
- c) Considerar el costo-beneficio del modelo diseñado.*

*Este modelo puede ser tan simple como lograr una panorámica previa de los problemas y sus condiciones conceptuales, antes de precisar las sugerencias detalladas.*

#### *Reverificación de hallazgos:*

*Lo ya anteriormente desarrollado se sujetará a una nueva verificación para separar con mayor precisión de los hechos de las interpretaciones y avanzar hacia el diagnóstico definitivo como sigue:*

- 1) Comparar el esquema con el modelo vigente y asegurarse que las diferencias son importantes.*
- 2) Listar las excepciones encontradas en la confrontación y compararlas con las que se habían listado al iniciarse la fase creativa.*
- 3) Ratificar la existencia del problema diagnosticado mediante comentarios de las personas directamente involucradas.*
- 4) Asegurarse que se trata de un problema cuya solución es factible ya que existen técnicas disponibles para ello.*
- 5) Inter-relacionar los problemas encontrados con los que se pudieran haber encontrado o detectado en otra área y asegurarse de que con esto no se generaran mayores o más complejos problemas de los ya existentes.*

#### *Elaboración del Informe:*

*Al ya tener elaborado el borrador del informe se procederá a discutirlo con los involucrados.*

*El llevar a cabo esta actividad persigue un doble propósito, el de asegurarse de que se trata de hallazgos reales y de los involucrados coincidan con su existencia precisamente en la forma en que se describe en el borrador.*

*Un objetivo adicional de que con esta discusión se convenza a los involucrados a fin de que hagan frente común con el Auditor al presentar el diagnóstico definitivo a la alta Gerencia.*

*“La Auditoría Operacional cuenta con algunos recursos para su objetiva realización”.*

*Los cuales serán utilizados para obtener la información necesaria y comprobar aquella que ha sido proporcionada por el personal de la entidad para poder emitir el informe final y son:*

*Estudio Preliminar, Observación, Entrevistas, Cuestionarios, Flujoqramas, Estudios de tiempos y movimientos, Investigación de Operaciones y Análisis Factorial.*

*En algunos casos el informe de Auditoría Operacional debe o puede ser el inicio de un servicio de Asesoría Administrativa, debido a esto el enfoque que se debe dar al citado informe debe tener a resaltar el efecto cuantificado de las ineficiencias determinadas sus causas y consecuencia, con esto se facilita el cambio para motivar a la administración a tomar medidas correctivas adecuadas.*

*Las sugerencias que presente el Auditor Operacional, deben enfocarse a destacar, un aumento en productividad, los ahorros que podrían lograrse, o bien, otros aspectos susceptibles de originar nuevas fuentes de utilidad.*

## PLANEACION Y PROGRAMACION DE LA

### AUDITORIA OPERACIONAL

*Para que un trabajo, negocio o cualquier actividad tenga el éxito deseado y para que el desarrollo de las actividades sigan su curso normal sin ningún contratiempo es necesario planear, para tal situación el Instituto de Contadores Públicos puntualiza lo siguiente al respecto:*

*“Las normas de ejecución del trabajo exigen que el trabajo de Auditoría sea cuidadosamente planeado”.*

*Lo que es lo mismo, en otras palabras el planear se refiere a decir anticipadamente lo que se va a ejecutar.*

*Tanto en los procedimientos que se van a emplear, la extensión de las pruebas, la oportunidad de aplicación y los papeles de trabajo donde se registran los resultados, así como el personal que desarrollará el trabajo.*

*En la Auditoría Operacional se requiere conocer antecedentes peculiares del caso para el cual sé esta planeando, para ese efecto se citan algunas condiciones a considerar:*

- a) El Objetivo, condiciones, limitaciones del trabajo que se va realizar.*

b) *Los objetivos particulares de cada fase de trabajo de Auditoría.*

c) *Características particulares de la operación cuyo procedimiento se realiza.*

*Con respecto a todo lo realizado anteriormente y con toda la información obtenida se podría planear adecuadamente y el resultado final de esta etapa será el PROGRAMA DE TRABAJO.*

*Para este concepto el Instituto Mexicano de Contadores Públicos nos dice que:*

*“Es un enunciado lógicamente ordenado y clasificado de los procedimientos de Auditoría que han de emplearse, la extensión que se les ha de dar y la oportunidad en que se han de aplicar”.*

*Para obtener la información necesaria para la elaboración del programa de Auditoría, el Auditor deberá concertar algunas entrevistas, al fruto de estas quedará referido a:*

- 1) Propósito de la Auditoría Operacional*
  - 2) Condiciones y limitaciones del trabajo*
  - 3) Estimación del tiempo que tomará la Auditoría*
  - 4) Facilidades que va a proporcionar la empresa*
  - 5) La coordinación del trabajo que se puede realizar*
- Con el personal de la empresa.*

*Para el desarrollo de la Auditoría Operacional se requiere de la formulación previa de un programa de trabajo, el cual debe determinar el curso específico de acción que se hará de seguir, en el cual quedarán señalados los medios que se utilizarán y las limitaciones generales a que habrá de sujetarse la revisión.*

*La finalidad del programa de trabajo de Auditoría Operacional es la de guiar al Auditor Operacional en el trabajo ya que le facilitará el orden adecuado en el cual le proporcionará la seguridad sobre el cumplimiento de los puntos contenidos en su plan o programa de trabajo ya que se cerciorará de la no-omisión de ningún punto de la revisión.*

*El programa de Auditoría Operacional estará diseñado específicamente para cada área o departamento de la empresa de acuerdo a las características particulares de estos.*

*Las condiciones específicas que deben cumplir el programa de Auditoría son:*

- 1) El objetivo principal de la Auditoría Operacional*
- 2) Los objetivos particulares de cada etapa de trabajo*
- 3) Las limitaciones a que está sujeta la Auditoría*
- 4) Las características especiales de la empresa*

*Para la correcta formulación del Programa de Auditoría Operacional el Auditor deberá contestar claramente a las preguntas siguientes:*

*¿Cuál es el propósito de la Auditoría?*

*¿Qué es lo que se propone hacer?*

*¿Qué se hará?*

*¿Qué personal necesitará?*

*¿En qué tiempo lo logrará?*

*Dentro del contenido del programa de Auditoría se deben de contemplar los mínimos a desarrollar y no el máximo, ya que de lo contrario la iniciativa de la persona que lo desarrollara.*



*Los programas deben elaborarse dando cierta flexibilidad en su aplicación, para evitar que su rigidez haga que quién los desarrolle se concrete solamente a lo que en ella se señala y finalmente cuando la revisión quede concluida es importante actualizar el programa para que quede listo, para la siguiente revisión.*

*Al hablar de Programa de Auditoría debemos incluir en este tema sus diversas formas y modalidades que poseen estos. Considerando el grado de detalle a que llegan por su contenido se clasifican en GENERALES Y DETALLADOS.*

*Siendo los primeros aquellos que se limitan al enunciado genérico, mención de los objetivos particulares que se persiguen, los cuales están generalmente dirigidos a los jefes de Auditoría.*

*Los segundos son aquellos en los cuales se describe, con mayor minuciosidad, la forma práctica de aplicar los procedimientos y las técnicas de Auditoría y son dirigidos habitualmente a los ayudantes de Auditoría.*

*Capitulo IV*

*Caso Practico*

## CASO PRACTICO

*La empresa TODO EN DEPORTES propiedad del señor Ventura Macossay ubicada en la ciudad de Celaya, Gto. Cuyo giro es la compraventa de artículos deportivos, se encuentra tributando fiscalmente en el Régimen general de Ley para personas físicas.*

*Y le interesa evaluar las condiciones en que se encuentra su negocio en lo que se refiere a la organización, funcionamiento y aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y técnicos, así como los objetivos que se planteo en el inicio de la empresa, por lo que le pide a un despacho de Contadores realice una Auditoria Operacional a su empresa, para tal efecto el despacho de Contadores procedió a la formulación de un programa de trabajo indicando las áreas sujetas a revisión, el tiempo, costo y personal necesario para lograr los resultados mas óptimos.*

*Antes de entrar a la plena realización de la Auditoria Operacional, será necesario que el Contador encargado de la Auditoria tenga una o varias entrevistas con el propietario de la compañía a fin de dejar claras las condiciones y alcances del trabajo a desarrollar.*

*En estas entrevistas el Contador no debe pasar por alto una guía que contenga todos los puntos a tratar, con el objeto de que se cubran todos los aspectos que le habrán de servir en su revisión como en su planeación y programación de la Auditoria, asegurándose que contemple las áreas siguientes:*

- *Caja y Bancos*
- *Personal*
- *Compras*
- *Ventas*

## PROGRAMA DE AUDITORIA

EMPRESA AUDITADA: ÁREA A REVISAR	TODO EN DEPORTES OBJETO DE LA REVISIÓN	PROPIETARIO: VENTURA MACOSSA Y						
		NOMBRE DE LOS PARTICIPANTES	No. DE AUDITORES	TIEMPO EN DÍAS EST.	REAL VAR.	TIPO DE AUDITORIA F O A I		
CAJA Y BANCOS	- Revisar que exista un lugar especial para la salva de valores.	L.C. "X"	1	1		X		
	- Revisar que existan los métodos y procedimientos para el buen manejo de los ingresos.	L.C. "X"	1	1		X		
	- Verificar la existencia de un fondo revolvente.	L.C. "X"	1	1		X		
	- Determinar que el fondo revolvente sea lo suficiente para cubrir las necesidades operativas de la sucursal.	L.C. "X"	1	1		X		
	- Revisar la existencia física del fondo revolvente (arqueo).	L.C. "X"	1	1		X		
	- Revisar que los métodos y procedimientos sean los correctos al fondo revolvente.	L.C. "X"	1	1		X		

## MANUAL DE AUDITORIA

- *Revisar que los Cheques tengan firmas mancomunadas.*
- *Revisar que los cheques cancelados estén anexos a la póliza correspondiente.*
- *Revisar que los cheques pendientes de cobro se cancelen por la persona indicada.*
- *Revisar que las chequeras se guarden en un lugar seguro y bajo llave.*
- *Revisar que los estados de cuenta se reciban oportunamente.*
- *Revisar que las personas que firman y preparan los cheques sean independientes del departamento de compras.*
- *Revisar que el fondo de caja chica sea el suficiente para cubrir los gastos para lo cual fue creado.*
- *Revisar que los vales cuenten con la firma autorizada para su cobro.*
- *Revisar que el acceso a la caja este restringido solo al personal autorizado.*
- *Revisar que los cortes de caja se hagan diariamente y a la hora marcada.*

## AUDITORIA OPERACIONAL

EMPRESA AUDITADA: TODO EN DEPORTES	Ventura Macossay
ÁREA: Administrativa	AUDITOR L.C. "X"
CUESTIONARIO CONTROL INTERNO DE : Caja y Bancos	CONTESTADO POR AUX. CONT. "Z"

PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
----------	----	----	-----	---------------

1.- Cuantas cuentas de cheques tiene la empresa ?				Dos
2.- En que banco ?				BBVA-BANCOMER
3.- Quienes son las personas que tienen firma autorizada para firmar cheques ?				El propietario, su esposa, el auxiliar contable "Z"
4.- Quien guarda las chequeras ?				El auxiliar contable "Z"
5.- En donde guardan las chequeras y cheques pendientes de entregar ?				En un cajón del escritorio del auxiliar.
6.- Que hacen con los cheques cancelados?				Se anexan a la póliza
7.- Reciben los estados de cuenta de manera oportuna ?		X		Tardan hasta 20 días después del cierre.
8.- Quien hace las conciliaciones bancarias?				El auxiliar contable "z"
9.- De las personas que firman los cheques alguna pertenece al departamento de compras ?	X			
10.- Quien prepara los cheques ?				El auxiliar contable "Z"
11.- Los documentos de los cheques por quien son autorizados ?				El propietario
12.- Los cheques de reposición son hechos a nombre del responsable del fondo revolvente ?	X			
13.- Los comprobantes de los cheques tienen la fecha y el sello de pagados ?	X			
14.- Como se depositan los ingresos ?				Por medio del auxiliar contable "Z"
15.- La persona encargada de bancos maneja algún libro auxiliar ?	X			

## AUDITORIA OPERACIONAL

EMPRESA AUDITADA: <i>TODO EN DEPORTES</i>	<i>Ventura Macossay</i>
ÁREA: <i>Administrativa</i>	AUDITOR L.C. "X"
CUESTIONARIO CONTROL INTERNO DE : <i>Caja y Bancos</i>	CONTESTADO POR AUX. CONT. "Z"

PREGUNTA		SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
16.- A quien se le entrega el reporte de disponibilidad de bancos y cada cuando?					<i>Al propietario, diario</i>
17.- Quien autoriza los pagos ?					<i>El propietario</i>
18.- Cual es el limite del fondo de caja ?					<i>\$5,000.00</i>
19.- Hay prestamos a empleados ?		X			<i>Hasta un meses de sueldo</i>
20.- Quien autoriza las reposiciones de caja ?					<i>El propietario .</i>
21.- Cada cuando hacen reposición de caja ?					<i>Cuando se termina el fondo.</i>

# CEDULA ANALÍTICA

A - 2 1/1

EMPRESA AUDITADA: TODO EN DEPORTES  
 AUDITOR L.C. " X "  
 ÁREA: Administrativa Bancos

BANCO	No. DE CUENTA	MES	A	B	C
			SALDO EN BANCO	SALDO EN LIBROS	DIFERENCIA
BBVA-BANCOMER	690836691698	1 Febrero	25,863.50	32,824.00	(6,960.50)
BBVA-BANCOMER	176975549622	1 Febrero	73,352.80	64,525.20	8,827.60
<b>SUMA</b>			99,216.30	97,349.20	1,867.10

Objetivo: Alcance 100%, valuación, propiedad y existencia.

Procedimiento: Inspección documental, calculo, declaración.

Conclusión: El saldo en bancos se encuentra razonablemente validado.  
 Y la diferencia que muestra la cuenta 690836691698 es por un deposito de \$ 6,960.50 del día 29 de febrero que el banco no considero.  
 La diferencia que muestra la cuenta 176975549622 es por dos cheques que se encuentran en transito con fecha 29 de febrero.  
 Cheque 2563 con importe \$ 5,000.00  
 Cheque 2564 con importe \$ 3,827.60

Y Inspección documental

⊕ Sumas correctas

⊗ Operaciones aritméticas correctas

ABC A - B = C



## PROGRAMA DE AUDITORIA

EMPRESA AUDITADA: TODO EN DEPORTES		PROPIETARIO: VENTURA MACOSSAY							
		OBJETO DE LA REVISIÓN	NOMBRE DE LOS PARTICIPANTES	No. DE AUDITORES	TIEMPO EN DÍAS REAL	TIEMPO EN DÍAS VAR.	TIPO DE AUDITORIA		
ÁREA A REVISAR	F						O	A	I
PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar que el reclutamiento y la selección del personal proporcione los recursos humanos necesarios para el cumplimiento de las actividades.</li> <li>- Revisar que se cumpla con lo especificado en las políticas de la empresa.</li> <li>- Que los programas de capacitación y desarrollo se lleven a cabo oportunamente.</li> <li>- Que el pago de remuneraciones sea el adecuado al puesto que se ocupa y que su pago sea oportuno.</li> </ul>	L.C. "X"	1	1					
		L.C. "X"	1	1				X	
		L.C. "X"	1	1				X	
		L.C. "X"	1	1				X	

## MANUAL DE AUDITORIA

- *Determinar que el reclutamiento y selección del personal proporcione los recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades de la empresa.*
- *Revisar que para la consecución de las metas y objetivos se cuente con instalaciones y equipos adecuados y suficientes.*
- *Revisar que las actividades y operaciones se apeguen a las políticas de la empresa.*
- *Revisar la existencia de fuentes de reclutamiento.*
- *Revisar que por cada uno de los candidatos se tenga una solicitud de empleo con los datos necesarios.*
- *Revisar que se apliquen los exámenes necesarios para la selección del personal.*
- *Revisar que en la selección de los candidatos se confirmen:*
  - *Los antecedentes de trabajo*
  - *Los resultados de entrevistas*
  - *Las pruebas efectuadas*
  - *El resultado del examen médico*
- *Comprobar que el personal que aparece en nomina exista físicamente.*
- *Que el personal se encuentre asignado a las actividades que le corresponde.*

- *Que el expediente de cada trabajador cuente con los siguientes documentos:*

- *Solicitud de empleo con los datos del empleado*
- *Fotografía reciente*
- *Currículo Vitae*
- *Contrato individual de trabajo*
- *Acta de nacimiento*
- *Certificado medico*
- *Certificado de antecedentes no penales*

## AUDITORIA OPERACIONAL

EMPRESA AUDITADA: TODO EN DEPORTES	Ventura Macossay
ÁREA: Administrativa	AUDITOR L.C. "X"
CUESTIONARIO CONTROL INTERNO DE : Personal	CONTESTADO POR AUX. CONT. "Z"

PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
----------	----	----	-----	---------------

1.- Se manejan contratos ?		X		
2.- Tienen reglamento interior de trabajo ?		X		Debido a esto se han tenido problemas laborales.
3.- Lo conocen los empleados ?			X	
4.- Existen programas de capacitación ?		X		
5.- Las entradas y salidas de empleados están controladas ?	X			Por el propietario o su esposa.
6.- Por quien es autorizado el ingreso del personal de nueva contratación así como el sueldo que va a percibir ?				Por el propietario.
7.- Existe un expediente de los trabajadores con toda su documentación ?		X		
8.- El trabajador o empleado esta realizando el trabajo para el cual fue contratado ?		X		Realizan las funciones que en el momento se requieren.
9.- El pago de la nomina se hace quincenal ?	X			
10.- Las personas que realizan las nominas son independientes de las que se encargan de la contratación y despido ?	X			Las elabora el contador.
11.- Que tipo de deducciones se le hacen al salario ?				Conforme a la ley (ISR, IMSS, ).
12.- El pago de la nomina en que lugar se efectúa ?				En las oficinas en caja.
13.- Que tipo de fuentes de reclutamiento utiliza ?				Periódico.
14.- Existe algún tipo de incentivo a parte del sueldo o salario para los empleados ?			X	

## PROGRAMA DE AUDITORIA

EMPRESA AUDITADA: TODO EN DEPORTES		PROPIETARIO: VENTURA MACOSSAY					
		NOMBRE DE LOS PARTICIPANTES	No. DE AUDITORES	TIEMPO EN DIAS EST.	TIEMPO EN DIAS REAL VAR.	TIPO DE AUDITORIA	
AREA A REVISAR	OBJETO DE LA REVISIÓN					F	O A I
COMPRAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar que exista el numero suficiente de proveedores para cada articulo.</li> <li>- Investigar si se tiene una adecuada supervisión del personal que efectúa las compras.</li> <li>- Revisar los papeles de trabajo a fin de tener la información adecuada para que las compras se cumplan adecuadamente de acuerdo a las políticas establecidas.</li> <li>- Cuantificar el posible efecto de cambios en algunos articulos respecto a las compras de volumen.</li> </ul>	L.C. "X"	1	1			X
		L.C. "X"	1	1			X
		L.C. "X"	1	1			X
		L.C. "X"	1	1			X

## MANUAL DE AUDITORIA

- *Revisar que las compras se hagan de acuerdo a las necesidades de ventas, condiciones y ciclos de mercado.*
- *Revisar que se tenga un adecuado control de entradas y salidas de los artículos.*
- *Verificar que las listas de precios estén actualizadas así como las condiciones de compra.*
- *Revisar que los pedidos o solicitudes de compra sean del artículo correspondiente.*
- *Revisar que la solicitud de los artículos se haga con oportunidad para permitir su abastecimiento normal.*
- *Verificar que se tenga de diversos proveedores las diferentes cotizaciones y condiciones de compra.*
- *Revisar que la selección del proveedor se haga en función de garantizar una compra optima al menor costo con un adecuado abastecimiento.*
- *Revisar que los pedidos sean surtidos de acuerdo a lo solicitado.*
- *Verificar que las devoluciones de artículos se hagan en los plazos estipulados.*
- *Revisar que las políticas referentes al pago a proveedores sean las adecuadas para aprovechar al máximo las posibilidades de negociación.*

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

## AUDITORIA OPERACIONAL

EMPRESA AUDITADA: TODO EN DEPORTES	Ventura Macossay
ÁREA: Administrativa	AUDITOR L.C. "X"
CUESTIONARIO CONTROL INTERNO DE : Compras	CONTESTADO POR ENCARGADO DE ÁREA

PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1.- Las compras se realizan en el momento en que se agota algún artículo?	X			
2.- Al momento de efectuar la compra se trata de obtener el mayor tiempo en crédito?		X		
3.- El registro de las entradas y salidas del almacén se efectúan en el momento que sucede y con el comprobante adecuado ?		X		Se efectúan 1 o 2 días después.
4.- Al llegar los artículos se revisa que sea el que corresponda al pedido ?				En ocasiones
5.- Los pedidos se realizan con oportunidad permitiendo esto que siempre se tengan artículos en existencia?		X		La mayoría de las veces hasta que se agota el artículo.
6.- Existe un catalogo de proveedores especificando tiempos de entrega y condiciones de pago ?			X	
7.- Los proveedores actuales con lo que se pacto en el pedido ?	X			
8.- Cuando los pedidos son surtidos por el proveedor cumplen con las especificaciones solicitadas ?	X			
9.- Las devoluciones de los artículos se realizan de manera oportuna y en los plazos ?				En ocasiones.
10.- Los proveedores respetan los plazos de pago que se estipulan en la negociación ?	X			De esa manera no se tiene problema con los cheques.
11.- La persona que efectúa las compras no controla actividades de ventas ?				Ocasionalmente.
12.- Se tienen listas de proveedores así como de precios incluyendo condiciones de pago ?			X	

## PROGRAMA DE AUDITORIA

EMPRESA AUDITADA: ÁREA A REVISAR	TODO EN DEPORTES OBJETO DE LA REVISIÓN	PROPIETARIO: VENTURA MACOSSAY				
		NOMBRE DE LOS PARTICIPANTES	No. DE AUDITORES	TIEMPO EN DÍAS EST.	REAL VAR.	TIPO DE AUDITORIA F O A I
VENTAS	- Verificar los registros, Archivos y formas existentes para comprobar si funciona adecuadamente con las políticas.	L.C. "X"	1	1		X
	- Precisar si los responsables de la operación de ventas tienen presentes los objetivos ?	L.C. "X"	1	1		X
	- Revisar de los productos mas importantes si su promoción, publicidad y penetración en el mercado son los mas adecuados frente a la competencia ?	L.C. "X"	1	1		X
	- Revisar los volúmenes de devoluciones así como la determinación de los costos en base a estudios formales.	L.C. "X"	1	1		X



## MANUAL DE AUDITORIA

- *Revisar que los objetivos de ventas estén relacionados con el nivel de servicio, determinación de precios, crecimiento de las ventas y el tipo de producto.*
- *Verificar la coordinación que se tiene de los elementos materiales técnicos y humanos en las ventas proponiendo cambios pertinentes.*
- *Verificar que los artículos tengan el precio correcto para evitar errores en los registros y que los clientes paguen el precio correspondiente.*
- *Determinar que los artículos sean de la preferencia de los clientes para la satisfacción de sus necesidades.*
- *Conocer las características de la competencia y las condiciones de venta que ofrecen.*
- *Revisar que las listas de precios estén actualizadas.*
- *Revisar que el volumen de devoluciones y pedidos no surtidos pueda ser de gran magnitud.*
- *Verificar que las políticas de crédito se respeten.*
- *Vigilar que la secuencia de la venta, desde el pedido hasta la entrega del artículo sea la correcta.*
- *Verificar que la publicidad sea la adecuada para lograr las metas de ventas.*
- *Revisar que las promociones de ventas sean las adecuadas.*
- *Verificar que los registros de clientes incluyan toda su historia.*

## AUDITORIA OPERACIONAL

EMPRESA AUDITADA: TODO EN DEPORTES	Ventura Macossay
ÁREA: Administrativa	AUDITOR L.C. "X"
CUESTIONARIO CONTROL INTERNO DE : Ventas	CONTESTADO POR PROPIETARIO

PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1.- Los objetivos para el área son claros y pueden llevarse a cabo con facilidad ?	X			
2.- El empleado de mostrador domina el equipo técnico, computadora, sumador, etc. ?		X		Hay personas que no saben.
3.- Todos los artículos cuentan con el precio actualizado ?	X			
4.- Cuando los clientes piden un artículo que no se tiene en existencia, se trata de conseguirlo?		X		Simplemente se le dice al cliente que no hay.
5.- La competencia en algunos artículos tiene mejores precios ?	X			
6.- Se actualizan constantemente las listas de precios ?		X		Solo cuando hay varios cambios.
7.- Se tienen muchas devoluciones de artículos ?	X			
8.- Cuenta la empresa con alguna medida para evitar las devoluciones ?		X		
9.- Los productos son anunciados en algún medio de comunicación ?				En ocasiones.
10.- Se da algún tipo de promoción ?	X			
11.- Se cuenta con el historial de los principales o mas importante clientes ?		X		
12.- Se venden artículos a crédito ?	X			
13.- El trato hacia los clientes es cordial ?	X			
14.- La mayoría de los artículos tienen el margen de utilidad esperado ?	X			

## REPORTE DE AUDITORIA OPERACIONAL

De: Grupo de Auditores  
L.C. "X"

Para: Gerencia de Auditoria  
At'n: Ventura Macossay

Con forme a nuestro programa de auditoria y a las instrucciones recibidas por usted nos permitimos informarle los resultados obtenidos en nuestra revisión efectuada durante el periodo de Enero 12 de 2001 a Febrero 29 de 2001, efectuando nuestros análisis a las siguientes áreas:

### I Caja y Bancos

Atendiendo a nuestro manual de auditoria, efectuamos nuestro cuestionario de control interno para evaluar el grado de eficiencia en el manejo de los recursos financieros aplicados en la empresa.

Dicho cuestionario se le aplico al auxiliar contable "Z" notándose fallas en el control interno que ponen en peligro la buena marcha del negocio siendo estas las siguientes:

a) Dentro de la verificación de los funcionarios facultados para firmar los cheques se encontró registrada la firma de la persona encargada de compras.

Consideramos prudente se informe de esta situación para que se prohíba que el personal que tenga funciones relacionadas con la adquisición de bienes y servicios no firme cheques, evitando con esto posibles situaciones dolosas en el manejo de precios en las compras.

b) Se hicieron las pruebas pertinentes para verificar que los cheques en circulación y los cheques no entregados no tuvieran fecha de expedición mayor a 30 días, notándose que de los 15 cheques que tenían en circulación 6 de ellos tienen fecha de expedición de mas de 45 días.

Respecto a esta situación se le sugiere la cancelación de los cheques antes mencionados.

c) En la inspección se pudo constatar que las chequeras son guardadas por el auxiliar "z" en su escritorio bajo llave.

Como medida de seguridad ante esta situación le sugerimos que las chequeras deberán estar controladas por él para evitar en lo más posible el robo de las chequeras y que se le una mala utilización.

d) Al verificar las conciliaciones bancarias pudimos observar que estas se formulan tardíamente ya que el banco no proporciona de manera oportuna los estados de cuenta, entregándolos hasta 20 días después de la fecha de corte, esto ha traído atrasos considerables de la buena información de los estados financieros, así como la aclaración oportuna de partidas en conciliación.

*Es conveniente que se gire un escrito al banco, donde solicite que sean enviados los estados de cuenta a mas tardar 5 días después del cierre de mes.*

*e) Al revisar el fondo revolvente, el renglón de vales provisionales alcanzaban el 30% del total del fondo notándose que el 25% de estos tienen mas de 10 días sin efectuar su comprobación, la mayor parte de estos vales corresponden a prestamos al personal de hasta por 1 mes de sueldo.*

*Por tal motivo sugerimos se ponga una solución a este caso lo anterior ocasiona falta de liquidez a la empresa para hacer frente a sus necesidades.*

## II Personal:

Continuando con nuestro programa de trabajo, con los resultados del cuestionario de control interno y con la revisión a los métodos y procedimientos establecidos para esta área a continuación comentamos los siguientes hechos relevantes:

a) En lo relacionado a los sistemas de reclutamiento del personal como fuente de reclutamiento sé esta utilizando los anuncios en el periódico y eventualmente recomendados por el personal que labora en la empresa.

Es recomendable que se utilicen medios de reclutamiento que no causen erogaciones a la compañía, siendo estos los más viables:

- Bolsa de trabajo municipal o estatal.
- Cámaras
- Bolsas de trabajo escuelas comerciales, técnicas.
- Anuncios en puerta.

b) En la revisión de los expedientes individuales de los trabajadores y empleados se encontró que no tienen la documentación requerida para ser contratados siendo los básicos los comprobantes de estudio, acta de nacimiento, carta de antecedentes no penales.

Esta situación nos hizo revisar el personal dado de baja y se encontró que la causa de separación se debe a abandono de trabajo y detectándose que este personal en su momento se trato de personal recomendado. Por tal motivo se sugiere suprimir la contratación de personal recomendado y que no tenga toda su documentación completa.

c) El hecho de que exista alta rotación de personal ocasionando que los trabajadores cubran funciones que no les corresponden a las que fueron contratados teniendo un grave problema de organización.

Se sugiere que cuando un empleado se separe de la empresa se busque un reemplazo para evitar en lo mayor posible una debilidad de control interno.

d) Otra de las causas de la alta rotación de personal se debe a que no se cuenta con incentivos en el trabajo por lo que sería recomendable se estudie la implantación de diferentes prestaciones, algunos incentivos serían:

- Uniformes.
- Vales de despensa.
- Canastas navideñas.
- Fondos de ahorro.
- Etc.

e) Consideramos que para adecuar correctamente las sanciones que se deben aplicar a las faltas cometidas por los empleados es necesario se cuente con un reglamento interior de trabajo, evitando problemas laborales por aplicar sanciones sin una base.

f) Es necesario se cuente con cursos de capacitación y desarrollo para todo el personal ya que será un aspecto motivante para todos ellos en el logro de sus objetivos personales, hablando de las metas económicas y sociales de los seres humanos y cumplir con lo señalado en la ley federal del trabajo.

### III Compras:

*A continuación mencionaremos los errores de Control Interno detectados en nuestro estudio y cuestionario de Control Interno en el área de compras.*

*a) En la inspección que se realizó al área de compras se pudo observar que las compras se realizan en el momento en que se agota el artículo correspondiente, dando esto como resultado que si alguna persona necesita de ese artículo se le tiene que decir que no hay por lo que se pierde un posible cliente.*

*Es recomendable se tenga establecido un mínimo de artículos en el almacén para realizar la compra dando esto un margen en existencia en lo que el proveedor surte evitando el negar el producto.*

*b) En lo que se refiere al crédito en las compras se observó que no se trata de obtener el mayor tiempo, sino por el contrario el propietario se presiona para cumplir con los compromisos adquiridos esto se refleja en la liquidez del negocio para hacer frente a otros pagos.*

*Se recomienda obtener el mayor tiempo para el pago a proveedores planeando de manera oportuna todos los compromisos adquiridos.*

*c) Se observó que el registro de entradas y salidas del almacén no se realiza en el momento en que suceden, este registro se hace 2 o más días después.*

*Es conveniente que los registros se hagan de manera oportuna ya que esto causa retraso y confusión con las existencias mostrando faltantes o sobrantes que*



*no son ciertos, por lo que estos errores se deben corregir llevando los registros al día.*

*d) Se nos informa que en algunas ocasiones una personas que se encuentran en el área de compras controla actividades del área de ventas.*

*Es recomendable para evitar que esta persona obtenga beneficios propios y no para la empresa que solamente se haga cargo de un área y no se mezcle con las demás que cada empleado tenga sus funciones bien especificadas.*

*e) No se cuenta con listas de proveedores así como de precios que incluyan condiciones de pago, se recomienda se tengan estos listados ya que en alguna compra que se requiera se pueda apreciar cual es la mejor opción para efectuar la compra.*

#### IV Ventas:

*En la inspección realizada y con el resultado obtenido del cuestionario aplicado al área de ventas se encontró:*

*a) Que algunas personas de esta área desconocen el funcionamiento de una computadora lo que da una ineficacia al realizar sus labores. Se recomienda se capacite a esas personas para evitar posibles errores y lograr que desarrollen su trabajo correctamente.*

*b) Se observo que si los clientes piden un articulo que no se tiene en existencia simplemente se les dice no hay, pero no se hace el intento por conseguirlo o bien que el cliente se lleve algún otro articulo con características similares. Esto hace que esas personas se lleven una mala imagen de la empresa y se pierda credibilidad.*

*c) Se reviso que las listas de precios no se encuentran actualizadas por lo que causa confusión al momento de dar atención a un cliente, se recomienda tener las listas siempre con los precios actuales para evitar errores y confusiones con esto se lograra que las ventas se registren correctamente.*

*d) Encontramos que los productos en ocasiones son anunciados en algún medio de comunicación, se considera lo hicieran con mas frecuencia para atraer la atención del publico y aumentar con esto las ventas.*

*e) Se observo que no se cuenta con listados de los principales o mas importantes clientes, seria recomendable tener una relación de los clientes*

*importantes para comunicarles de artículos nuevos o promociones esta comunicación puede ser telefónica o por correo electrónico.*

*Es importante aclarar que se esta presentando un reporte de auditoria operacional ya que este reporte es revisado por el auditor general (reverificación de hallazgos), y en forma posterior este presentara el informe definitivo al propietario del negocio.*

*Conclusiones*

## CONCLUSIONES

*Este trabajo se ha elaborado con el fin de ofrecer una herramienta que genere información, promoviendo la eficiencia en forma permanente y oportuna.*

*Esta tesis contiene matices tanto teóricos como prácticos sobre un supuesto caso de lo importante que es la aplicación de la Auditoría Operacional para la pequeña y mediana empresa, ya que considero que día a día se vuelve mas necesaria, así como el trabajo del Lic. en Contaduría en la actualidad ya que él es el que conoce las técnicas y herramientas para evaluar de una manera eficiente el Control Interno de una empresa, pero debe asesorarse de otras técnicas y profesiones, para dar una buena opinión. El Lic. en Contaduría no solo es el tenedor de libros sino también es una persona con mentalidad dinámica al pensar y actuar como dueño de una empresa.*

*Deseando que esta tesis sirva y ayude al desarrollo profesional de los interesados en esta materia, y genere la inquietud para que el Lic. en Contaduría se supere en todos los niveles de su profesión.*

*BIBLIOGRAFIA*

## BIBLIOGRAFIA

- *Boutell Wayne S. AUDITORIA. Ed. Interamericana. México. 1985. 348 p.p.*
- *Madariaga J. M. NOCIONES PRACTICAS DE AUDITORIA. Ed. Deusto. México. 1987. 207 p.p.*
- *Mendivil Escalante Víctor M. ELEMENTOS DE AUDITORIA. Ed. Contables y Administrativas S. A. México. 1984. 318 p.p.*
- *Quevedo Ramírez José S. CASO PRACTICO SOBRE LA AUDITORIA DE ESTADOS FINANCIEROS. Ed. Ediciones fiscales ISEF. México. 2000. 298 p.p.*
- *Reyes Ponce Agustín. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN. Ed. Ecasa. México. 1978. 205 p.p.*
- *Rodríguez Frías German. IMÁGENES EMPRESARIALES POR MEDIO DEL DIAGNOSTICO. Ed. Universidad de Guanajuato. México. 1995. 245 p.p.*
- *Sánchez Alarcón Francisco Javier. PROGRAMAS DE AUDITORIA. Ed. Contables y Administrativas. México. 1982. 232 p.p.*
- *Santillán G. Juan Ramón. AUDITORIA INTERNA INTEGRAL. Ed. Ecasa. México. 1980. 217 p.p.*
- *I.M.C.P. NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA. Decimocuarta edición. México. 1994. 646 p.p.*
- *I.M.C.P. AUDITORIA OPERACIONAL. Quinta edición. México. 1993. 320 p.p.*