

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



APLICACIÓN DE LA AUDITORIA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE
ADQUISICIONES EN UN ORGANISMO DESCONCENTRADO PROMOTOR Y
DIFUSOR DE ACTIVIDADES CULTURALES

DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA ORGANIZACIÓN QUE PARA OBTENER EL
TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA PRESENTAN

JUAN MANUEL MARTINEZ MEDINA E IMBERT GALVAN VILLANUEVA

Asesor: C.P. Adolfo Miguel Castro Gómez

México, D.F. 2008



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

CÓN TODO MI AMOR, PARA MIS PADRES, POR SU BUEN EJEMPLO Y CARIÑO, QUIENES SIEMPRE DAN, SIN ESPERAR RECIBIR.

A MI FAMILIA, LA CUAL ES MI ORGULLO Y QUE TAMBIÉN FUE PARTICIPE DE ESTE TRABAJO CON SU COMPRENSIÓN.

POR EL ESTIMULO Y APOYO INCONDICIONAL DE MIS HERMANOS.

A MIS AMIGOS, POR SU TOLERANCIA Y DESINTERÉS.

CON GRATITUD, A LOS MAESTROS Y PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN “UNAM”, POR LA FORMACIÓN PROFESIONAL QUE OBTUVE.

EN ESPECIAL, MI ADMIRACIÓN Y RESPETO AL MTRO. ADOLFO MIGUEL CASTRO GÓMEZ, POR SUS ATINADAS OPINIONES Y CONDUCCIÓN COMO ASESOR DE ESTE CASO PRÁCTICO.

A MI DIOS, POR PERMITIRME SER Y DARME TODO LO QUE TENGO

APLICACIÓN DE LA AUDITORIA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES EN UN ORGANISMO DESCONCENTRADO PROMOTOR Y DIFUSOR DE ACTIVIDADES CULTURALES

INTRODUCCIÓN		PAG 1
CAPÍTULO 1	AUDITORIA OPERACIONAL	24
	1.1 Conceptos	25
	1.2 Diferencias y similitudes con otras auditorias	26
	1.3 Objetivos	30
CAPÍTULO 2	TÉCNICAS EMPLEADAS EN LA AUDITORIA OPERACIONAL	31
	2.1 Técnicas de auditoria	32
	2.2 Diagramas de flujo	33
	2.3 Cuestionarios operativos	34
	2.4 Técnicas complementarias	37
CAPÍTULO 3	METODOLOGÍA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL	38
	3.1 Familiarización	44
	3.1.1 Estudio ambiental	44
	3.1.2 Estudio de la gestión administrativa	44
	3.1.3 Visita a las instalaciones	45
	3.2 Investigación y análisis	45
	3.2.1 Entrevistas	46
	3.2.2 Evaluación de la gestión administrativa	46
	3.2.3 Examen de la documentación	46
	3.3 Diagnóstico	46
	3.3.1 Fase creativa	47
	3.3.2 Verificación de hallazgos	47
	3.3.3 Elaboración de informe	47

CAPÍTULO 4	APLICACIÓN DE LA AUDITORIA OPERACIONAL AL AREA DE ADQUISICIONES EN UN ORGANISMO DESCONCENTRADO PROMOTOR Y DIFUSOR DE ACTIVIDADES CULTURALES	58
	4.1 Estudio General	58
	4.2 Organización y Procedimientos	59
	4.3 Personal	62
	4.4 Almacén General	62
	4.5 Administración de las Adquisiciones	63
	4.6 Aspecto Financiero	63
	4.7 Presupuestos	64
	4.8 Seguros y Fianzas	65
	4.9 Aspecto Fiscal	65
	4.10 Supervisión	66
CAPITULO 5	INFORME	74
	CONCLUSIONES	77
	BIBLIOGRAFÍA	80

I N T R O D U C C I Ó N

El alcance y la magnitud de las empresas ha llegado a un punto en donde su organización estructural se ha vuelto compleja y extensa.

Para controlar eficazmente las operaciones, la administración necesita de la precisión de numerosos informes y análisis. La responsabilidad de la precisión de estos informes descansa principalmente en la administración, así como la de salvaguardar el activo de la empresa, prevenir y descubrir errores y fraudes.

Es un hecho la inminente necesidad de que las empresas alcancen un alto grado de especialización, de perfeccionamiento en el desarrollo de sus actividades en todos los aspectos. De no lograrlo, o si la administración no se preocupa por conseguirlo, no le será posible frente a la competencia que es cada vez más intensa, y la empresa subsistirá con muchas desventajas en el medio competitivo. Esta indispensable especialización, implica un énfasis cada vez mayor en las operaciones realizadas por diversos departamentos, la mayoría de esas operaciones son totalmente ajenas a las áreas de contabilidad y finanzas, pero que originan hechos de fundamental trascendencia para la empresa.

Los distintos departamentos de las empresas ejecutan actividades que dan origen a gran número de operaciones.

El control que debe ejercerse sobre dichas operaciones es complicado, pero a la vez debe buscarse sea muy eficiente en todas las áreas, en todos los niveles “ La misma alta dirección insiste en estar sujeta a controles imparciales”. *

La existencia de inadecuados controles en las áreas de operación pueden originar fallas y desviaciones que pongan en peligro el buen funcionamiento de la empresa, o que, por lo menos, no proporcionen los elementos necesarios para captar las deficiencias de una manera fácil e inmediata. Si por ejemplo, no existe un control que permita conocer sistemáticamente el momento oportuno de realizar una compra y la cantidad a pedir, se corre el riesgo de que si ésta se realiza en exceso, surjan problemas de sobreinversión u obsolescencia, que originarán seguramente pérdidas.

En resumidas cuentas es necesario que la administración tenga elementos para saber si se está logrando o tratando de alcanzar la especialización; si se ha previsto el incremento en las operaciones; conocer si se tienen establecidos controles y precisar en qué niveles; determinar si se cuenta con adecuada supervisión, etc.; y además en caso de que todo eso exista ¿como saber si se está bien? ¿quién nos puede decir si no hay fallas en los controles establecidos? ¿de que forma es posible conocer si lo existente es susceptible de mejorarse, de ahorro, de aumento en eficiencia y productividad? Etc. Es necesaria una revisión, una auditoria que juzgue imparcialmente los controles establecidos y que brinden elementos para detectar las deficiencias existentes en la empresa y así poder hacer las recomendaciones que permitan mejorar el desarrollo de las operaciones.

Ese examen se puede llevar a cabo mediante la “Auditoria Operacional o de Operaciones”, el cual es el tema que nos ocupará en nuestra investigación.

* Control y supervisión, Kar E. Ettinger, edición 1961

Antecedentes.

El Instituto de Actividades Culturales, se creó por decreto como un Órgano Administrativo desconcentrado de la Secretaria de Educación Pública que ejercerá las atribuciones que en materia de promoción y difusión de la cultura y las artes corresponden a la citada Secretaria.

El Instituto de Actividades Culturales tendrá las siguientes atribuciones:

- I. Promover y difundir la cultura y las artes.
- II. Ejercer conforme a las disposiciones legales aplicables, las atribuciones que corresponden a la Secretaria de Educación Pública en materia de promoción y difusión de la cultura y las artes
- III. Coordinar conforme a las disposiciones legales aplicables, las acciones de las Unidades Administrativas e Instituciones Públicas que desempeñen funciones en las materias señaladas en la fracción anterior, inclusive a través de medios audiovisuales de comunicación.
- IV. Dar congruencia al funcionamiento y asegurar la coordinación de las Entidades Paraestatales que realicen funciones de promoción y difusión de la cultura y las artes, inclusive a través de medios audiovisuales de comunicación, agrupadas o que se agrupen en el subsector de cultura de la Secretaria de Educación Pública.
- V. Organizar la educación artística, bibliotecas públicas y museos, exposiciones artísticas, y otros eventos de interés cultural.
- VI. Establecer criterios culturales en la producción cinematográfica, de radio y televisión y en la industria editorial.
- VII. Fomentar las relaciones de orden cultural y artístico con los países extranjeros, en coordinación con la Secretaria de Relaciones Exteriores y decidir, o en su caso opinar sobre el otorgamiento de becas para realizar investigaciones o estudios en estas materias.
- VIII. Planear, dirigir y coordinar las tareas relacionadas con las lenguas y culturas indígenas, fomentar la investigación en estas áreas y promover las tradiciones y el arte popular.
- IX. Diseñar y promover la política editorial del subsector de cultura y proponer directrices en relación con las publicaciones y programas educativos y culturales para televisión y:
- X. Las demás que determine el Ejecutivo Federal y las que le confiera el Secretario de Educación Pública.

Para la realización de sus fines, el Instituto de Actividades Culturales contará con los siguientes recursos:

- I. Los bienes destinados o utilizados por la Secretaria de Educación Pública a la promoción y difusión de la cultura y las artes.
- II. El presupuesto anual que se le autorice, dentro del presupuesto de la Secretaria de Educación Pública.
El Instituto podrá percibir, conforme a las disposiciones legales y aplicables, los ingresos derivados de los servicios que preste, hasta por los montos que a tal efecto se le hubieren autorizado.

La Jefatura de Adquisiciones, que depende de la Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales, integrada en la Dirección General Administrativa, se debe apegar a lo estipulado por la Ley de Adquisiciones Arrendamientos y Servicios del Sector Público, al quedar contemplada en su Art. 1º, para tal efecto se menciona que las formas de comprar o tomar en arrendamiento bienes y/o servicios que ofrecen los proveedores Nacionales y/o Extranjeros es a través de Licitación Pública, Invitación a cuando menos tres personas, y por adjudicación directa, los cuales consisten en:

1. Licitación Pública: Nacional o Internacional; Se lanza una convocatoria a través del Diario Oficial de la Federación en la cual se describe el bien o servicio requerido, así como las condiciones técnicas y administrativas que deben cumplir los licitantes (en este caso licitante es una persona física o moral que concursa ofreciendo una propuesta).
 - a. Licitación; Ofrecer precio por una cosa vendida en una subasta o almoneda // vender en subasta pública (Diccionario Larousse)
2. Invitación a cuando menos tres personas. Se invita a participar a un mínimo de tres personas físicas o morales, para que mediante un concurso entre ellos vendan, arrenden o presten un servicio, la invitación normalmente es por escrito, se envía en forma directa, solicitando al invitado a firmar el acuse de recibo, vía fax o por correo electrónico, en todo caso con evidencia de envío
3. Adjudicación Directa; Se compra o renta, a una persona física o moral en forma directa, sin embargo existen restricciones tales como: Que no se presenten propuestas en dos licitaciones públicas (desiertas), en casos de emergencia, obras de arte, y cuando es único que tiene el bien o servicio requerido.
 - a) Adjudicar; Declarar que una cosa o servicio corresponde a una persona, (Diccionario Larousse).
4. Bases: Documento emitido por la entidad requirente, en papel membretado en el cual se describe entre otros: El acuerdo del comité de adquisiciones por el que se autoriza la adquisición, moneda, idioma, fechas de: junta de aclaraciones, recepción de propuestas, actas, si se va a autorizar o no anticipos, las cartas declaratorias con las que debe cumplir el licitante, unidades de medida, contrato, garantías o fianzas y como anexos los aspectos técnicos, formato de contrato etc.
5. Programa Anual de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios – PAAAS.
6. Programa Operativo Anual – POA.
7. Contrato abierto – Se estipula en el contrato un mínimo y un máximo, tanto en cantidad como en importe.
8. Propuesta Técnica y Económica; en la técnica, se describe desde los materiales, equipo, y demás requerimientos de calidad y pruebas de laboratorio y de proceso y todas las características dependiendo del bien que se trate, o por los servicios ofrecidos, el nivel del personal, el informe derivado del servicio, etc., en ambos casos tal y como los estipulen las bases de licitación.

En la propuesta económica, se describen los costos por unidad, el importe total, el tipo de moneda utilizada, formas y condiciones de pago.
9. Junta de aclaraciones; Se refiere a una reunión en la cual el organismo solicitante aclara las dudas de los concursantes, y en su caso se consideran alternativas de cambio, normalmente cuando los bienes o servicios o parte de ellos superan a los solicitados, además se define la fecha de apertura de propuestas.
10. Es importante mencionar que se debe levantar un acta por cada reunión que se haga, incluyendo la del fallo, siendo esta la última antes de firmar el contrato, así mismo en todo evento se debe invitar al Órgano Interno de Control – OIC (Contraloría) a participar.
11. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial – SECOFI
12. Contraloría; Secretaría de la Función Pública.

Por ser una Entidad del Gobierno Federal, el Instituto de Actividades Culturales tiene la obligación de apearse a lo estipulado en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y su Reglamento (LAASSP y RLAASSP) según las fracciones IV y V del Art. 1 y para efecto cumplir con los parámetros de adjudicación, del Presupuesto de Egresos de la Federación.

Es importante mencionar que para el año 2006 el Presupuesto de Egresos de la Federación autoriza los rangos de adjudicación como sigue:

ADJUDICACION DIRECTA	INVITACION A CUANDO MENOS TRES	LICITACION PUBLICA
Hasta \$320,000	De \$320,001 a \$2,300,000	\$2,300,000

Sin pretender transcribir los SETENTA Y TRES artículos de la LAASSP y 75 del RLAASS, como introducción mencionaremos solo veintidós Arts. de la primera

ART	DESCRIPCION
1	<p>La presente Ley es de orden público y tiene por objeto regular la acciones relativas a planeación, contratación, gasto control de las adquisiciones y arrendamientos de bienes muebles y la prestación de servicios. . que realicen:</p> <p>I.- Las autoridades administrativas de la Presidencia de la República;</p> <p>II.- Las Secretarías de Estado, Departamentos Administrativos y la Conserjería Jurídica de Ejecutivo Federal;</p> <p>III.- La procuraduría General de la República;</p> <p>IV.- Los organismos descentralizados;</p> <p>V.- Las empresas de participación estatal mayoritaria y los fideicomisos en los que el fideicomitente sea el gobierno federal o una entidad paraestatal</p> <p>VI.- Las entidades federativas con cargo total a fondos federales. .</p> <p>Los contratos que celebren las dependencias con las entidades, o entre entidades o entre entidades, y los actos jurídicos que celebren entre dependencias, o bien los que lleven a cabo entre alguna dependencia o entidad de la Administración Pública Federal con alguna de la administración de una entidad federativa , NO estarán sujetos a este ordenamiento . .</p> <p>Los titulares de las dependencias y los órganos de gobierno de las entidades emitirán, bajo su responsabilidad y de conformidad con este ordenamiento, las políticas, bases, y lineamientos para las materias a que se refiere este artículo.</p> <p>Las dependencias y entidades se abstendrán de crear fideicomisos, otorgar mandatos o celebrar actos o cualquier tipo de contratos, que evadan lo previsto en este ordenamiento.</p>
2	<p>Para los efectos de la presente Ley se entenderá por :</p> <p>I.- Secretaría; a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)</p> <p>II.- Contraloría; a la Secretaría de la Función Pública</p> <p>III.- Dependencias: a las señaladas en las fracciones I a III del Art. 1</p> <p>IV.- Entidades: Las mencionadas en la fracciones IV y V del Art. 1</p> <p>V.- Tratados: Los convenios regidos por derecho Internacional . . .</p> <p>VI.- Proveedor; La persona que celebre contratos de adquisiciones</p> <p>VII.- Licitante; La persona que participe en cualquier procedimiento de licitación pública o bien de invitación a cuando menos tres personas</p>

3	<p>Para los efectos de esta Ley, entre las adquisiciones, arrendamientos y servicios, quedan comprendidos:</p> <p>I.- Las adquisiciones y los arrendamientos de bienes muebles</p> <p>II.- Las adquisiciones de bienes muebles que deban incorporarse, adherirse o destinarse a un inmueble o los que suministren las dependencias y entidades de acuerdo con lo pactado en los contratos de obra</p> <p>III.- La adquisición de muebles que incluyan su instalación en inmuebles de la dependencia, cuando su precio sea superior al de su instalación</p> <p>IV.- La contratación de servicios de mantenimiento relativo a bienes muebles que se encuentren incorporados o adheridos a un inmueble, sin implicar modificación al inmueble y sea prestado por persona dedicada a esa actividad</p> <p>V.- La reconstrucción y mantenimiento de muebles; maquila; seguros; transportación de muebles o personas, y servicios de limpieza y vigilancia</p> <p>VI.- La contratación de arrendamiento financiero de bienes muebles</p> <p>VII.- La prestación de servicios profesionales, consultorías, asesorías, estudios, e investigaciones, excepto la contratación de servicios personales por honorarios</p> <p>VIII.- En general cualquier servicio que genere un pago para las dependencias, cuyo procedimiento de contratación no se encuentre regulado por otras disposiciones</p>
4	La aplicación de esta Ley será sin perjuicio de lo dispuesto en los tratados Internacionales
5	Será Responsabilidad de las dependencias contratar los servicios para mantener satisfactoria y adecuadamente asegurados sus bienes. No será aplicable cuando por su naturaleza de esos, el costo de aseguramiento no guarde una relación directa con el beneficio que pudiera obtenerse (Excepción con autorización de SHCP)
6	El gasto para las adquisiciones, arrendamientos y servicios se sujetará; a las disposiciones específicas del Presupuesto de Egresos de la Federación y Ley del Presupuesto Contabilidad y Gasto Público Federal y otras disposiciones, de acuerdo a rangos de adjudicación (pagina 4).
7	<p>La SHCP y la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y la Contraloría, en el ámbito de sus competencias estarán facultadas para interpretar esta Ley</p> <ul style="list-style-type: none"> - La Contraloría dictará las disposiciones administrativas necesarias para el adecuado cumplimiento de esta Ley tomando en cuenta a la SHCP y SECOFI
8	Atendiendo a lo dispuesto por esta Ley. la SECOFI, dictará las reglas que deban observar las entidades, derivadas de programas cuyo objeto sea promover la participación de empresas nacionales, especial las micro pequeñas y medianas
9	<p>En materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios, los titulares de las dependencias y de los órganos de gobierno serán los responsables de cumplir con esta ley y se observen criterios que promuevan la modernización, descentralización de funciones y la efectiva delegación de facultades</p> <p>Las facultades conferidas por esta ley a los titulares de las dependencias podrán ser ejercidas por los titulares de los órganos previo acuerdo delegatorio</p>
10	En los casos de adquisiciones arrendamientos y servicios financiados con créditos externos otorgados al gobierno federal, los requisitos y demás disposiciones serán establecidos por la Contraloría y deberán precisarse en las convocatorias, invitaciones, bases y contratos

11	En lo no previsto por esta Ley, supletoriamente se aplicará el Código Civil del Distrito Federal en materia común y para toda la Republica la Ley Federal de Procedimientos Administrativos y el Código Federal de Procedimientos Civiles
12	Las dependencias, previo al arrendamiento de bienes muebles, deberán considerar la factibilidad de arrendamiento con opción a compra
12 Bis	Para adquirir bienes muebles usados las entidades están obligadas a realizar un estudio de costo beneficio y mediante avalúo emitido por institución financiera
13	Solo previa autorización específica de la Secretaría de la Contraloría, y por tratarse de proyectos de infraestructura se podrá financiar a algún proveedor No se considera financiamiento los anticipos, los que deberán garantizarse Art. 48 La Secretaría podrá autorizar pagos anticipados cuando no sea posible pactar el pago una vez prestado el servicio, como el caso de seguros y suscripciones
14	Contrataciones internacionales; Las dependencias optarán por igualdad de circunstancias por los recursos humanos, adquisición y arrendamiento de bienes nacionales que cuenten al menos con un 50% del contenido nacional Art. 28-I Se dará preferencia a personas con discapacidad o a la empresa con ese personal
15	Las controversias por la interpretación de la LAASP, serán resueltas por tribunales Federales. Se podrá convenir compromiso arbitral de aquellas controversias que determine la Contraloría mediante reglas de carácter general y previa opinión de la SECOFI. Todo esto sin perjuicio de lo establecido en los tratados internacionales en los que México forme parte Los convenios que las entidades celebren contraviniendo lo dispuesto por la , serán nulos previa determinación de autoridad competente
16	Los contratos celebrados en el extranjero por bienes o servicios que vayan a ser utilizados también en el extranjero, se regirán por legislaciones del lugar donde se formalice el contrato. Cuando los bienes o servicios vayan a ser utilizados en territorio Nacional, se apegará a los dispuesto por esta ley
17	La SECOFI, por disposiciones generales, oyendo la opinión de la Contraloría, determinará los bienes y servicios de uso generalizado que en forma consolidada se puedan adquirir con objeto de obtener el mejor : precio, calidad y oportunidad
18	En la planeación de las adquisiciones, las dependencias deberán ajustarse a: I.- Los objetivos del plan Nacional del Desarrollo, Programas Sectoriales II.- Los objetivos metas y previsiones de recursos establecidos en el presupuesto de egresos de la Federación o de las propias Entidades
19	Las dependencias o entidades que requieran contratar: estudios o investigaciones, previo deberán consultar en sus archivos o en los de la coordinadora de sector existen esos trabajos, en caso de existir no procederá la contratación, salvo para su adecuación. Además se requiere de escrito específico del titular del ente, especificando que no se cuenta con personal para tal efecto

20	<p>Las dependencias y entidades formularán sus programas anuales de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios – PAAAS, y aquellos que abarquen más de un ejercicio presupuestal, así como sus respectivos presupuestos, con:</p> <ul style="list-style-type: none"> I.- Acciones previas, durante y posterior a la realización de dichas operaciones II.- Los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo III.- La calendarización física y financiera de los recursos necesarios IV.- Las unidades responsables de su instrumentación V.- Programas sustantivos, de apoyo administrativo, de inversión y comerciales VI.- La existencia suficiente de bienes, plazos de entrega, avances tecnológicos VII.- Las Normas de la Ley Federal de Metrología y Normalización VIII.- Los requerimientos de mantenimiento de los bienes muebles a su cargo IX.- Las previsiones de acuerdo a naturaleza y características de la adquisición
21	<p>Las dependencias y entidades pondrán a disposición de los interesados o su coordinadora de sector, a más tardar el 30 de noviembre de cada año su PAAAS</p>

El Instituto de Actividades Culturales estará a cargo de un Presidente que será designado y removido libremente por el Titular del Ejecutivo Federal.

El Instituto de Actividades Culturales cuenta con la siguiente Estructura Programática autorizada a nivel Unidad Administrativa:

ESTRUCTURA PROGRAMATICA, A NIVEL UNIDAD ADMINISTRATIVA

U.R.	NOMBRE	FUNCIONES
100	Presidencia	<ul style="list-style-type: none"> a. Apoyo a actividades culturales externas b. Coordinación de actividades culturales c. Programa de Inversión para actividades de coordinación
104	Dirección General Jurídica	<ul style="list-style-type: none"> a. Coordinar y aplicar el marco normativo y leyes en materia de cultura. b. Actualización del marco jurídico del Instituto.
200	Secretaría Técnica "A "	<ul style="list-style-type: none"> a. Coordinación de las acciones para impulsar la óptima y eficiente utilización de los recursos humanos, materiales, financieros e informáticos. b. Programa de inversión para actividades de coordinación.
210	Coordinación Nacional Unidad de Innovación y Calidad	<ul style="list-style-type: none"> a. Aseguramiento de la calidad en procesos sustantivos y administrativos (Programa de Sistema Gestión de Calidad ISO 9000) b. Programa de inversión para actividades de coordinación. c. Cooperación cultural internacional
310	Coordinación Nacional de Estrategia y Prospectiva	<ul style="list-style-type: none"> a. Innovación organizacional del sector cultura. b. Estrategia y prospectiva.
302	Coordinación de Patrimonio Cultural y Turismo	<ul style="list-style-type: none"> a. Promoción y difusión del Patrimonio Cultural y Turismo b. Cartografía de recursos culturales de México. c. Administrar los recursos humanos, físicos y financieros. d. Reasignación al proyecto de cartografía de los recursos culturales de México.
303	Centro Nacional para la Preservación del Patrimonio Cultural Ferrocarrilero	<ul style="list-style-type: none"> a. Museo Nacional de los Ferrocarriles Mexicanos.

U.R.	NOMBRE	FUNCIONES
110	Dirección General de Bibliotecas	<ul style="list-style-type: none"> a. Desarrollo y modernización de la Red Nacional de Bibliotecas Publicas. b. Formación de lectores. c. Promoción de las bibliotecas publicas. d. Participación social en el desarrollo de las bibliotecas publicas. e. Ejercer y administrar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos. f. Compra de libros a la Red Nacional de Bibliotecas.
120	Dirección General de Publicaciones	<ul style="list-style-type: none"> a. Programa editorial “ hacia un país de lectores “ b. Promoción y difusión editorial. c. Administración.
130	Dirección General de Sitios y Monumentos del Patrimonio Cultural	<ul style="list-style-type: none"> a. Programa Nacional de Restauración y Conservación de los monumentos. b. Catalogación de Bienes Mueble e Inmuebles. c. Administración, equipamiento y modernización. d. Instaurar un museo nacional de Arte Popular Mexicano. e. Preservar, conservar y restaurar monumentos históricos.
140	Dirección General de Culturas Populares	<ul style="list-style-type: none"> a. Administrar el Museo Nacional de Culturas Populares. b. Programa de apoyo a las culturas municipales y comunitarias (PACMyC). c. Publicaciones de cultura popular e indígena. d. Promoción, investigación y capacitación a nivel nacional e. Administrar los recursos humanos, fisicos y financieros asignados.

U.R.	NOMBRE	FUNCIONES
150	Dirección General de Vinculación Cultural	<ul style="list-style-type: none"> a. Capacitación a través de talleres cursos y diplomados. b. Organización de actividades artísticas y culturales dirigida a niños, jóvenes y público en situación especial. c. Vinculación cultural con los estados y municipios. d. Red nacional de festivales. e. Administración. f. Promoción de festivales
160	Dirección General de Administración	<ul style="list-style-type: none"> a. Administración de los recursos asignados al Instituto. b. Vigila el funcionamiento de las Direcciones de Informática, Dirección de Planeación, Programación y Presupuesto, Dirección e Recursos Materiales, Dirección de Recursos Financieros, Dirección de Recursos Humanos. c. Controla el Programa de inversión para actividades de coordinación. d. Regulariza la plantilla de personal del Centro Nacional de las Artes.
170	Coordinación Nacional de Comunicación Social	<ul style="list-style-type: none"> a. Diseñar las acciones necesarias para difundir el patrimonio y las actividades artísticas y culturales derivadas de las acciones sustantivas del Instituto, a fin de dar a conocer los bienes y servicios que esta Institución pone en manos de la población. b. Difundir sistemáticamente los boletines de prensa en medios impresos, inserciones de prensa promocionales diversos y espacios definidos de radio, TV y otros medios electrónicos así como en el Internet.
180	Órgano Interno de Control	<ul style="list-style-type: none"> a. Aplicación de auditorias de acuerdo con el Programa anual de control y auditoria autorizado por la Secretaria de la Función Publica. b. Programa de inversión para actividades de coordinación.

U.R.	NOMBRE	FUNCIONES
661	Sistema Nacional de Fomento Musical	<ul style="list-style-type: none"> a. Programa de fomento a la creación musical. b. Programa de capacitación técnica y artística. c. Actividades académicas, festivales y encuentros nacionales y regionales para orquestas, coros y bandas. d. Promoción de las orquestas, coros y bandas.
662	Centro Nacional de las Artes	<ul style="list-style-type: none"> a. Centros de las artes en los estados, y de formación y producción artística, así como apoyar proyectos de educación artística en las entidades. b. Especialización profesionalización y postgrado, así como estímulos al desarrollo docente y a la investigación. c. Comunicación y vinculación académica, metodologías e instrumentos de diagnóstico, y prospectiva en educación artística. d. Reasignación a los centros estatales de las artes y de información y producción en los estados. e. Difundir trabajos y apoyar proyectos de educación en materia de imagen
880	Coordinación Nacional de Asuntos Internacionales	<ul style="list-style-type: none"> a. Suscribir convenios bilaterales y multilaterales con instituciones homologas y con Organismos Internacionales así como participar y coordinar reuniones y foros multilaterales de cultura fomentando la participación de expertos tanto mexicanos como de otros países b. Administración de los recursos humanos, financieros, materiales y servicios.
881	Coordinación Nacional de Relaciones Laborales	Coordinar y Realizar Programas de Promoción, Difusión y Desarrollo Cultural.

U.R.	NOMBRE	ACTIVIDADES
883	Coordinación Nacional de Proyectos Históricos	<ul style="list-style-type: none"> a. Impulsar la actualización profunda del conocimiento de la Historia y su difusión tanto nacional como internacional. b. Establecer y formalizar convenio de colaboración entre las entidades públicas y privadas dentro y fuera del país, para la realización y publicación de obras sobre la Historia de México por medio del financiamiento.
885	Fondo Nacional para la Cultura y las Artes	<ul style="list-style-type: none"> a. Coordina el Sistema de Creadores de Arte b. Operación de diversos programas de estímulo a la creación artística y cultural de calidad, a la profesionalización y el fomento a proyectos y coinversiones culturales. c. Administración y gestión de recursos. d. Formalizar y emitir nuevas convocatorias. e. Programa México a escena, etc.
886	Centro Cultural Helénico	<ul style="list-style-type: none"> a. Coproducción de obras de teatro y obras de arte escénicas. b. Programación de obras de teatro y otras artes escénicas. c. Coedición de libros y materiales de reflexión para estudiantes y profesionales del teatro.

Unidad Responsable; U.R. o, Unidad Administrativa.

El Instituto de Actividades Culturales, tiene dentro de su estructura los siguientes Comités de vigilancia:

- a. Comité de Control y Auditoría
- b. Comisión Interna de Administración.
- c. Comité de Adquisición, Arrendamiento y Servicios.
- d. Comité de Informática.
- e. Comité de Calidad Local

Los Programas que maneja y controla el Instituto están sujetos a reglas de operación que emite la Secretaría de Educación Pública; adicionalmente el área de adquisiciones para el control de sus funciones e información que genera, emite los siguientes reportes:

1. Presentación de asuntos al Comité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios.
2. Presentación de Asuntos al Subcomité de Revisión de Bases.
3. Procedimiento para Licitaciones Publicas.
4. Procedimiento de Invitación a Cuando Menos Tres Personas.
5. Procedimiento de: Adjudicación de Contratos en Materia de Obras Publicas y Servicios Relacionadas con las Mismas del Instituto por el Procedimiento de Licitación Publica.
6. Procedimientos de: adjudicación de contratos en materia de Obra Publica y Servicios Relacionados con las Mismas del Instituto por el procedimiento de Invitación a Cuando Menos Tres Personas.
7. Procedimiento de: Diseño, proyecto y adecuación de los espacios para oficina y otros usos del Instituto.
8. Procedimiento de supervisión, seguimiento y control de las obras y construcciones de Adjudicación Directa de la Dirección de Recursos Materiales del Instituto.
9. Procedimiento de: Actualización continúa de la Normatividad del Departamento de Obra Publica y de sus Procesos Internos.

RELACION DE LA NORMATIVIDAD QUE RIGE LA OPERACIÓN DEL ORGANISMO
MARCO JURIDICO

1.	CÓDIGO FINANCIERO DEL D.F.
2.	CONSTITUCIÓN POLÍTICA MEXICANA
3.	CONVENIOS CON TRES ESTADOS DE LA REPUBLICA
4.	LEY DE ADQUISICIONES ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL SECTOR PUBLICO
5.	LEY FEDERAL DE RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS
6.	LEY GENERAL DE PLANEACIÓN
7.	LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO
8.	LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA
9.	LEY DE INGRESOS DE LA FEDERACIÓN
10.	LEY DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIO SOCIAL, DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO
11.	LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PUBLICA FEDERAL
12.	LEY ORGÁNICA Y REGLAMENTO DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
13.	LEY DE DE PRESUPUESTO Y RESPONSABILIDAD HACENDARIA , hasta el ejercicio 2005, LEY DEL PRESUPUESTO CONTABILIDAD Y GASTO PUBLICO CLASIFICADOR POR OBJETO DEL GASTO
14.	LEY DE LA SECRETARIA DE EDUCACIÓN PUBLICA
15.	LEY DE SERVICIO DE LA TESORERÍA DE LA FEDERACIÓN Y REGLAMENTO
16.	NORMAS, INSTRUCTIVOS Y MANUALES EMITIDOS POR LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CRÉDITO PUBLICO
17.	NORMAS, INSTRUCTIVOS Y MANUALES EMITIDOS POR LA SHCP
18.	PLAN NACIONAL DE DESARROLLO
19.	PRINCIPIOS BÁSICOS DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL
20.	TRATADOS INTERNACIONALES

A continuación se muestran los flujos de la operación que son llevados a cabo en los procesos de compras, recepción y pagos:

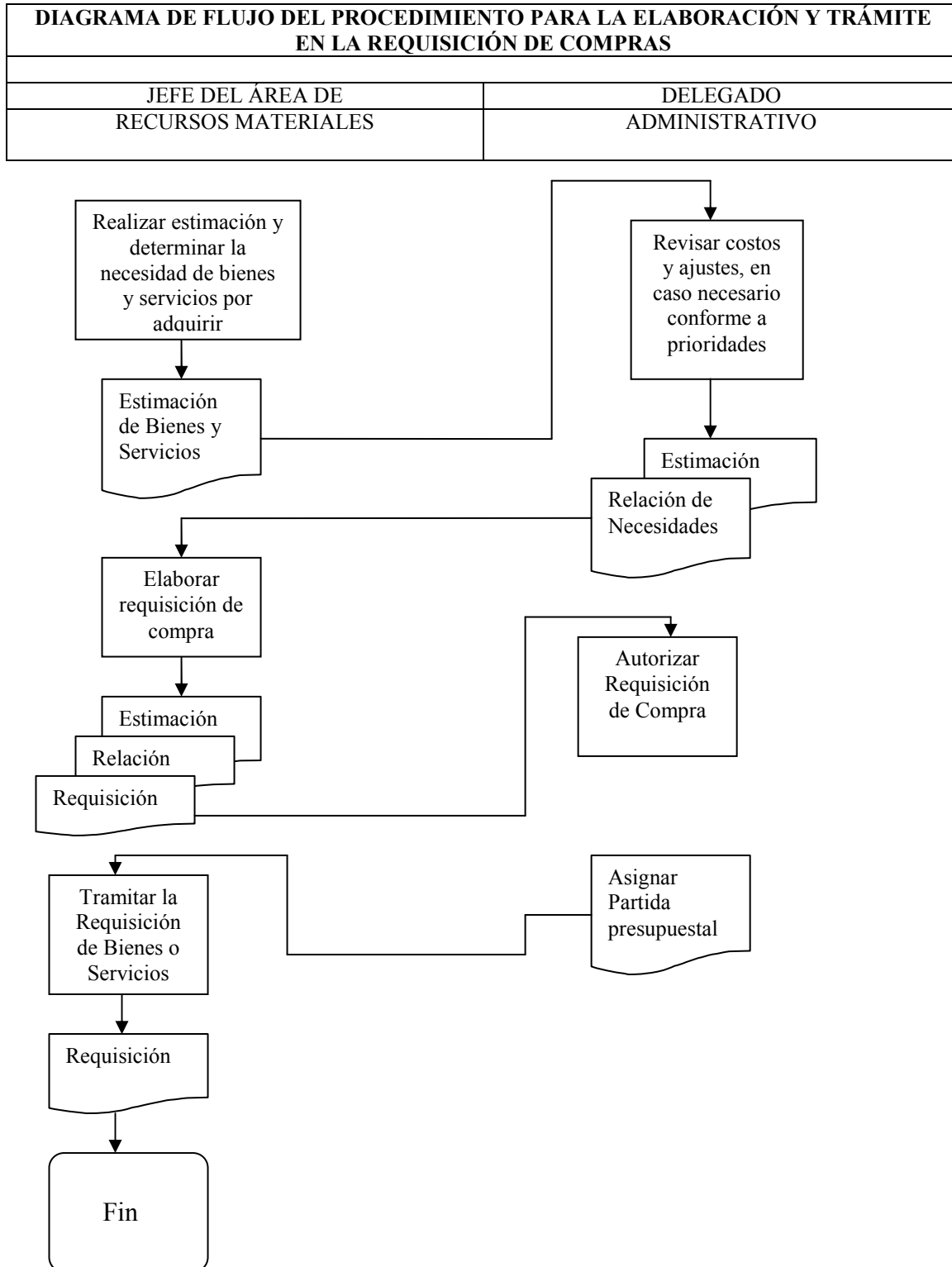
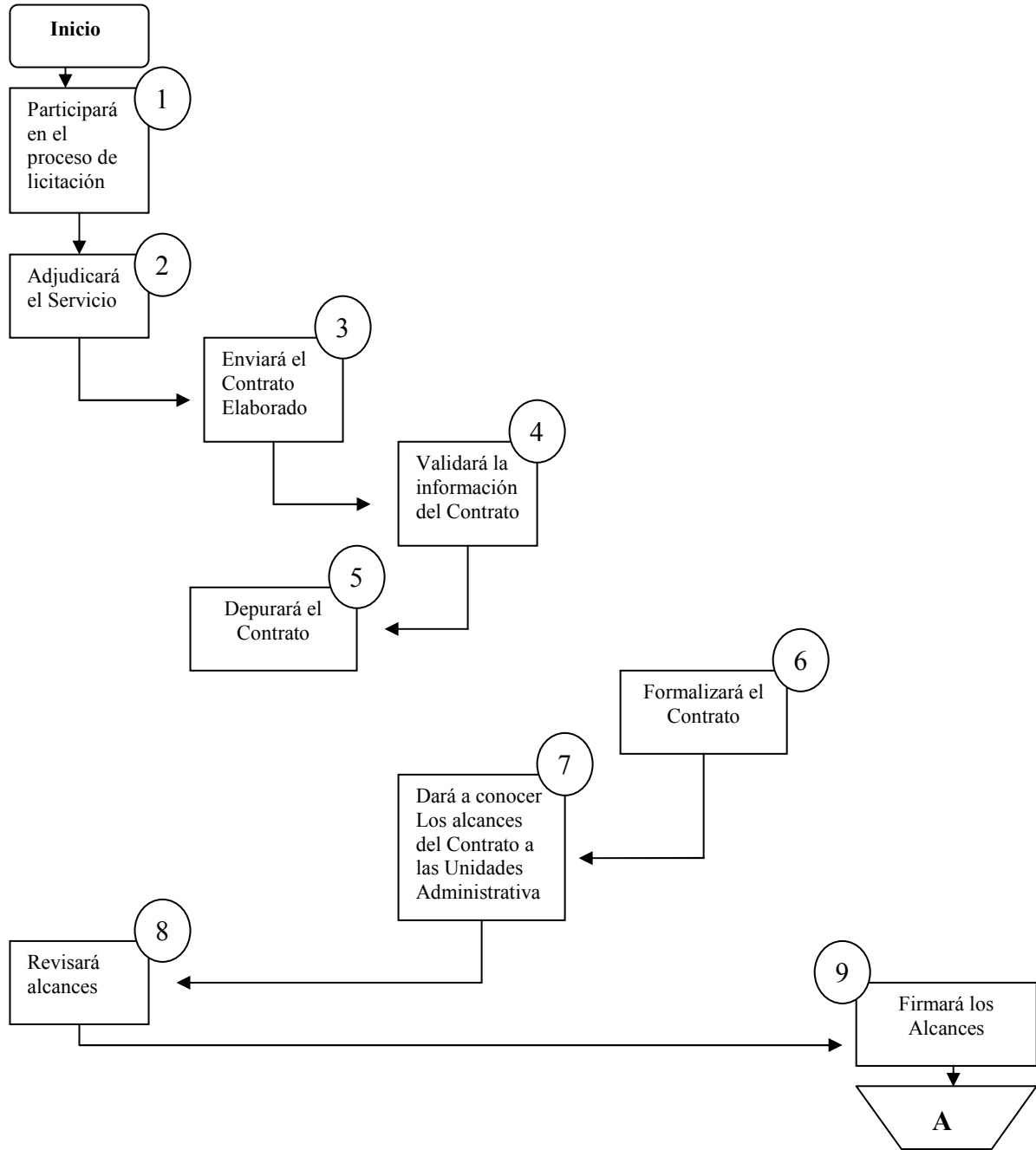
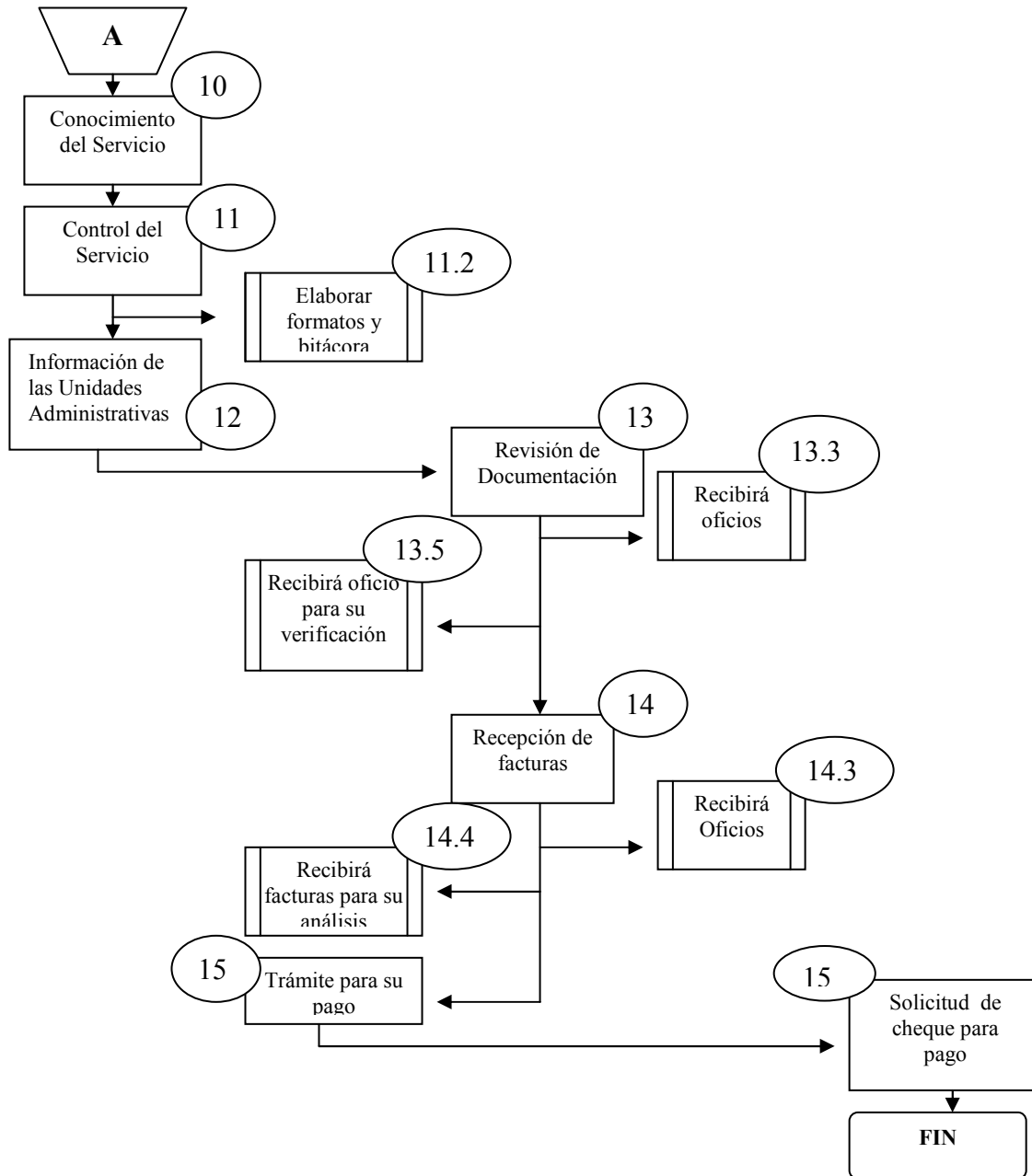


DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN Y TRÁMITE EN LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS GENERALES	
RECURSOS MATERIALES	PROCESO ADMINISTRATIVO

SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS GENERALES	DIRECCIÓN GENERAL JURÍDICA	DEPARTAMENTO DE PRESTACIÓN Y SUPERVISIÓN DE SERVICIOS	DEPARTAMENTO DE CONTROL Y SEGUIMIENTO	DIRECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES
-------------------------------------	----------------------------	---	---------------------------------------	--



UNIDADES ADMINISTRATIVAS	DEPARTAMENTO DE PRESTACIÓN Y SUPERVISIÓN DE SERVICIOS	DIRECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES	SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS GENERALES	DEPARTAMENTO DE CONTRATOS Y REGISTROS
---------------------------------	--	---	--	--



PROCEDIMIENTO: PARA ELABORACIÓN Y TRÁMITE DE LA REQUISICIÓN DE COMPRA	
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Jefe del área de Recursos Materiales	1. Realizar estimación y determinar necesidades de bienes muebles por adquirir tomando en consideración requerimientos programáticos de áreas funcionales.
	1.1 Revisa la existencia de su almacén con la finalidad de solicitar en la requisición de compra el complemento de los bienes muebles
	1.2 Elabora la estimación de los bienes adquiridos por el desarrollo y aplicación del Programa de la Unidad Administrativa
	1.3 Entrega al Delegado Administrativo la información recabada para su análisis
Delegado Administrativo	2 Revisar costos y ajustar en caso necesario conforme a prioridades
	2.1 Efectúa la estimación de recursos financieros programados para la consecución de los bienes muebles
	2.2 Revisa los costos de los bienes muebles requeridos conforme al presupuesto asignado
	2.3 Ajuste en caso necesario, los recursos a solicitar de acuerdo a prioridades establecidas
	2.4 Turna la información validada para su tramitación
Jefe del Área de Recursos Materiales	3. Elabora Requisición de Compra
	3.1 Elabora la requisición de compra en original y cuatro copias conforme a la calendarización de su presupuesto

PROCEDIMIENTO: PARA LA ELABORACIÓN Y TRÁMITE DE LA REQUISICIÓN DE COMPRA	
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Delegado Administrativo	4. Autorizar Requisición de Compra
	4.1 Revisa que la Requisición de compra esté correctamente elaborada y corresponda al Programa de Actividades. Registra por conducto de su Área de Recursos Financieros el compromiso preventivo presupuestal
	4.2 Autoriza y obtiene firma del Director General de la Unidad Administrativa, y devuelve al Área de Recursos Materiales para su trámite
Jefe del Área de Recursos Materiales	5. Tramitar requisición de compra de bienes de consumo
	5.1 Envía la Requisición de Compra en original y cuatro copias a la Dirección de Recursos Materiales, para el trámite de adquisición
	5.2 Recaba de la Dirección de Recursos Materiales la firma de recibido en la cuarta copia, el No. de folio asignado a la misma
	5.3 Archiva como acuse, copia fechada y sellada de recibido por la Dirección de Recursos Materiales, y como antecedente a la recepción de los bienes muebles

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE LA ADQUISICIÓN DE LOS SERVICIOS GENERALES	
---	--

SECUENCIA DE ETAPAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1. Participara en el Proceso de Licitación	1.1 El Departamento de Prestación y Supervisión de Servicios junto con la Subdirección de Servicios Generales asistirá a los diferentes eventos que conforman el proceso de Licitación y de Invitación a cuando menos tres personas, llevado a cabo por la subdirección de Adquisiciones, diseñarán el anexo técnico tomando en cuenta las necesidades que las Unidades Administrativas manifiesten y que el proveedor deberá satisfacer durante la prestación de los servicios	Subdirección de Servicios Generales
2. Adjudicará el servicio	2.1 La Subdirección de Adquisiciones después de realizar el análisis de las diferentes propuestas junto con la Subdirección de Servicios Generales y el Departamento de Prestación y Supervisión de Servicios, adjudicará la contratación de los servicios y solicitará a la Dirección General Jurídica la elaboración de los contratos	Subdirección de Servicios Generales
3. Enviará el contrato elaborado	3.1 Enviará contrato al Departamento de Prestación y Supervisión de Servicios para validación	Dirección General Jurídica
4. Validará información del contrato	4.1 Revisará contrato y revisará anexos	Departamento de Prestación y Supervisión de Servicios
5. Depurará el contrato	5.1 Recibirá el contrato y las observaciones efectuadas al mismo 5.2 Efectuará las modificaciones y lo remitirá a la Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales	Dirección General Jurídica

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE LA ADQUISICIÓN DE LOS SERVICIOS GENERALES

SECUENCIA DE ETAPAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
6. Formalizará el contrato	6.1 Recibirá el contrato debidamente validado para la obtención de firmas, tanto del proveedor como de los funcionarios del Instituto	Departamento de Control y Seguimiento
7. Dará a conocer los alcances del contrato a las Unidades Administrativas	7.1 Elaborará la circular a las Unidades Administrativas para dar a conocer el alcance de los servicios, así como los descuentos, prestaciones y obligaciones a la que se comprometen los proveedores, así como para el control y administración de los servicios	Departamento de Prestación y Supervisión de Servicios
8. Revisará alcances	8.1 Revisará documento y llevará a firma del Director de Recursos Materiales y Servicios Generales	Subdirección de Servicios Generales
9. Firmará alcances	9.1 Firmará circulares y remitirá a las Unidades Administrativas	Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales
10. Conocimiento del Servicio	10.1 Recibirá de la Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales la circular y la documentación anexa en la que se especificará el alcance de los servicios, para controlar y administrar los mismos	Unidades Administrativas
11. Control del Servicio	11.1 Elaborarán formatos y controles para la Administración de los servicios de suministro de agua purificada, jardinería y fumigación 11.2 Elaborará formatos y bitácoras para el servicio de fotocopiado	Unidades Administrativas Departamento de Prestación y Supervisión de Servicios
12. Información de las Unidades Administrativas	12.1 Turnarán información respectiva en cuanto a la obtención de los servicios realizados a mes vencido durante los tres primeros días hábiles del mes siguiente, a la Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales	Unidades Administrativas

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE LA ADQUISICIÓN DE LOS SERVICIOS GENERALES	

SECUENCIA DE ETAPAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
13. Revisión de documentación	13.1 Recibirá oficio de las Unidades Administrativas con la información validada de los servicios prestados	Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales
	13.2 Turnará oficio a la Subdirección de Servicios Generales con la información de los servicios	Subdirección de Servicios Generales
	13.3 Recibirá oficios con la información respectiva	
	13.4 Turnará oficio al Departamento de Prestación y Supervisión de Servicios para su revisión	Departamento de Prestación y Supervisión de Servicios
	13.5 Recibirá oficio para su verificación	
14. Recepción de facturas	14.1 Recibirá facturas de los proveedores dentro de los diez primeros días naturales posteriores a la prestación del servicio	Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales
	14.2 Turnará facturas a la Subdirección de Servicios Generales	Subdirección de Servicios Generales
	14.3 Turnará facturas al Departamento de Prestación y Supervisión de Servicios	
	14.4 Recibirá facturas para su análisis conforme a la información remitida por las Unidades Administrativas	Departamento de Prestación y Supervisión de Servicios
15. Trámite para pago	15.1 Turnará al Departamento de Contratos y Registros mediante memorando, solicitud de trámite de pago anexando facturas originales y prorrateo de consumo de las Unidades Administrativas para los servicios de fotocopiado y suministro de agua purificada: para los servicios de jardinería y fumigación se remitirá factura junto con reporte y validación del servicio de las Unidades Administrativas.	Departamento de Contratos y Registros

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE LA ADQUISICIÓN DE LOS SERVICIOS GENERALES	

SECUENCIA DE ETAPAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
	15.2 Nota de crédito y/o ficha de depósito original en caso de penalización para todos los servicios.	
16. Solicitud de cheque para pago	16.1 Recibirá del departamento de Prestación y Supervisión de Servicios, memorando de la solicitud de trámite de pago anexando la documentación correspondiente	Departamento de Contratos y Registros

CAPITULO 1 AUDITORIA OPERACIONAL

1.1 Concepto

1.2 Diferencias y similitudes con otras auditorias

1.3 Objetivos

1.1 Concepto

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

La auditoría a los registros contables, para asegurarse de la corrección de los mismos, así como de que los activos de la empresa estén debidamente protegidos, es una actividad que se ha venido realizando desde hace varios años, como consecuencia de la descentralización de la autoridad y responsabilidad de las funciones y la sofisticación y crecimiento de las empresas.

Ha sido el área financiera el campo tradicional de los auditores internos y externos, pero el cambio en la filosofía y dinámica de los negocios, ha originado mayores necesidades a los directivos de las empresas, convirtiéndose en una de las principales el conocer con mayor amplitud la eficiencia con la que trabajan los departamentos operativos para tratar de optimizar los resultados. Ante ésta situación la Auditoría Operacional es, sino la única, si la mejor herramienta para ayudar a la gerencia en el desempeño de sus responsabilidades.

Existen varios conceptos de “Auditoría Operacional “ o de Operaciones, según el criterio de cada tratadista. A continuación presentan algunas definiciones:

- a) De acuerdo al criterio de la “ Comisión de Auditoría Operacional” del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. (Boletín Núm. 1) (IMCP) edición 1989, total paginas 169, por Auditoría Operacional debe entenderse el servicio que presta el Contador Público cuando examina ciertos aspectos administrativos con el propósito de lograr incrementar la eficiencia y eficacia operativas de su cliente, a través de proponer las recomendaciones que considere adecuadas.
- b) Según Roy A. Lindberg en el libro de “Auditoría de Operaciones " de los autores C.P. Salvador Objeta López y C.P. José Luís Castillo Rodríguez editado en julio de 1988, total paginas 107, editorial PAC, “Auditoría de Operaciones " es una técnica para evaluar sistemática y regularmente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas corporativas e industriales, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplen y determinar qué condiciones pueden mejorarse.
- c) Según Corrine Norgaard en el libro “Auditoría Administrativa” de Robert J. Thierauf edición emitida en abril de 1990, total de paginas 275, editorial Limusa Noriega, indica que el examen de la “Auditoría Operacional" cubre una revisión de los objetivos de la empresa, del medio en que opera, de la estructura organizativa, de los planes y políticas operativas, del personal y las instalaciones físicas. Todo esto es revisado en términos de su contribución (o falta de ella), a la eficiencia operativa o al ahorro de costos.
- d) De acuerdo al primer “Simposium de Auditoría", edición 1976, se entiende por Auditoría Operacional a la revisión de aquellas operaciones de la empresa con el fin de determinar su eficacia y eficiencia, involucra el análisis, estudio y síntesis de las actividades derivadas de la utilización de los elementos materiales, humanos y técnicos aplicados a un área específica de la empresa.

- e) Según el C.P. Salvador Obieta López en su libro Auditoria de Operaciones en su edición julio de 1988, total paginas 107, editorial PAC, indica que es una actividad de evaluación, destinada a la revisión y vigilancia sistemática de las operaciones contables, financieras y administrativas, a fin de cerciorarse de que se desarrollan con óptima eficiencia, al mínimo costo posible.

Sin embargo se considera que la definición más acertada es la que nos da el C.P. Felipe Pérez Cervantes, en la tesis llamada el Control Interno y la Auditoria Operacional, emitida en 1981, total de paginas 76 como sigue:

“Auditoria Operacional”, es el examen de las áreas operativas o de operación de una empresa o institución para determinar si se está operando al máximo de eficiencia y con el mínimo de costo para obtener la mayor productividad; dicho examen da elementos para precisar las consecuencias de que no se tengan los controles necesarios para lograr esos objetivos y permite resaltar y cuantificar el efecto de ello con propósito de mejorar “.

1.2 Diferencias y Similitudes con otras Auditorias

Existen similitudes de carácter general entre los diversos tipos de auditoria, los cuales se mencionan a continuación:

- a) Son eminentemente profesionales, requieren preparación.
- b) Carácter deductivo, se emiten juicios.
- c) Basadas en muestreos.
- d) Requieren independencia mental.
- e) No incluye la intervención en la resolución de los problemas.

Ahora mencionaremos algunas diferencias y similitudes con la Auditoria Administrativa y con la Auditoria de Estados Financieros.

Con la Auditoria de Estados Financieros

Mientras que el objetivo del examen de estados financieros consiste en agregarles confiabilidad mediante la emisión de una opinión independiente sobre los mismos, el objetivo de la Auditoria Operacional es ayudar a la empresa a aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendaciones tendientes a ese fin. Mientras en el examen de estados financieros, éstos son el fin, en la Auditoria Operacional, los estados financieros son un medio que utiliza el auditor en su análisis cuantitativo de la empresa a la que tratará de ayudar con sus recomendaciones.

Si bien, tanto en el examen de estados financieros como en la Auditoria Operacional, es obligatorio “ Efectuar un estudio y Evaluación del Control Interno ..en sus aspectos relacionados con la propiedad de los métodos y registros sobre los que se apoyan los estados financieros “, el examen de estados financieros adopta en dicho examen un enfoque de confiabilidad. En cambio, la Auditoria Operacional busca ayudar al cliente a promover la eficiencia de su operación: aumentar ingresos, reducir costos, etc.

La auditoria Operacional requiere de una profundidad especial; presenta dificultades distintas a las propias del examen de estados financieros; normalmente exige una experiencia y conocimientos técnicos diferentes y, en

todos los casos, requiere una asignación formal de tiempo, por lo que debe ser objeto de una contratación previa y específica.

Para llevar a cabo una Auditoria de Estados Financieros, sólo la puede efectuar un Contador Público, en cambio para realizar una Auditoria Operacional la puede llevar a cabo cualquier profesionista, es decir ninguna en exclusiva.

Para abundar un poco sobre el tema, y a manera de ejemplo, a continuación se comentan los objetivos que deben perseguirse al realizar la revisión de los inventarios en una Auditoria de Estados Financieros y en una Auditoria de Operaciones:

OBJETIVOS EN LA AUDITORIA OPERACIONAL	OBJETIVOS EN LA AUDITORIA DE ESTADOS FINANCIEROS
1. Verificar la existencia de un control efectivo que permita mantener la inversión en inventarios a niveles óptimos y compatibles con un plan de producción constante.	1. Asegurarse de que la cifra que se muestra en inventarios exista físicamente representada por materiales, mercancías, producción en proceso, etc., y como requerimiento mínimo el auditor debe satisfacerse que el cliente ha tenido el cuidado razonable para la determinación de las cifras
2. Reducir al máximo posible los inevitables faltantes o excesos en las existencias.	2. Que los inventarios se hayan valuado de acuerdo con las Normas de Información Financiera, aplicadas en forma consistente con relación al ejercicio anterior y que sean aritméticamente correctos.
3. Evaluar y conciliar las necesidades de las áreas de ventas, finanzas y producción, para determinar eficazmente los niveles adecuados de inventarios, tomando en cuenta no únicamente lo indeseable sino lo posible	3. Que contengan solamente mercancías y materiales en buenas condiciones de uso o de venta, que se excluyan existencias obsoletas o defectuosas o bien que se establezcan provisiones adecuadas para posibles pérdidas de dichas existencias
4. La empresa debe estratificar los grupos homogéneos en cuanto a importancia, utilización y valores para que la atención se fije primordialmente en los artículos de alta utilización y valor; debe existir un calendario de recuentos rotativos para todos los inventarios en un año.	4. Que la empresa efectivamente tenga posición legal de la existencias y que cualquier gravamen que exista se muestre claramente en los estados financieros o en notas aclaratorias.
5. Revisar periódica y constantemente durante todo el año el pronóstico de ventas para considerar de inmediato los cambios que puedan ocurrir	5. Que la presentación de los inventarios en los estados financieros sea correcta y acorde con Normas de Información Financiera, en cuanto a reglas de evaluación y reglas de presentación.
6. Es necesario contar con los medios adecuados para disponer de las existencias en exceso u obsoletas; y debe existir un adecuado plan de producción acorde con el pronóstico de ventas.	6. Asegurarse a la fecha del inventario físico y al final del ejercicio de que todos los movimientos por mercancías recibidas y de artículos embarcados y facturados son contabilizados en el período que les

	corresponde.
7. Es conveniente que la empresa determine con la mayor frecuencia posible el índice de rotación de inventarios de los artículos más importantes o incluso de todos los inventarios	7. Que los registros de inventarios sean ajustados a los resultados de los recuentos físicos, después de que se investiguen y aclaren debidamente las diferencias de importancia.
8. Debe tenerse una constante vigilancia de los artículos operacionales relativos a inventarios a cargo de uno o varios grupos formados por los representantes de los departamentos que intervienen en el control de mercancías e inventarios	8. Que los inventarios en tránsito se encuentren debidamente contabilizados, de acuerdo con las condiciones de compra que serán los que determinen si son propiedad de la empresa

Haciendo una comparación de la listas de objetivos enunciados anteriormente, resalta el hecho de que aun refiriéndose a una misma área o rubro del balance, responden a necesidades totalmente distintas.

Con la Auditoria Administrativa

A continuación se presenta un cuadro que resume las principales diferencias y similitudes que se considera existen entre la Auditoria operacional y la Auditoria Administrativa:

	AUDITORIA DE OPERACIONES	AUDITORIA ADMINISTRATIVA
OBJETIVO:	Eficiencia de Operación (evaluación)	Eficiencia Administrativa (evaluación)
ENFOQUE	La operación misma. Independientemente de las personas o departamentos involucrados	El proceso Administrativo. Departamentos. Se revisan niveles jerárquicos
EJECUCION	Ningún profesionalista en exclusiva (operativa solo C.P.)	Ningún profesionalista en exclusiva
ALCANCE	Total o parcial, siempre en relación a una operación.	Total o parcial en cualquier operación, puesto o departamento
USUARIOS	La Dirección de la empresa	La Dirección de la empresa
INFORME	Comentarios sobre fallas en la realización de las operaciones, tendientes a	Opinión autorizada respecto al grado de eficiencia con que se administra.

	incrementar la eficiencia y eficacia	Comentarios del proceso administrativo
--	--------------------------------------	--

A continuación se mencionarán los tipos de Auditoría, y su concepto para una mayor comprensión de las diferencias y similitudes que ya se han mencionado anteriormente.

- A) Auditoría de Estados Financieros
- B) Auditoría Operacional
- C) Auditoría Administrativa

Según el C.P. Juan C. Salles, la Auditoría de Estados Financieros es la investigación hecha por un Contador Público independiente en los libros, registros, bienes y transacciones de una entidad económica, realizada conforme a técnicas específicas, con el objeto de fundamentar su opinión respecto a la personalidad de la situación financiera y de los resultados de una empresa, mostrados en los estados financieros, de acuerdo con las Normas de Información Financiera.

Según las Normas y Procedimientos de Auditoría, la define como; Representa el examen de los estados financieros de una entidad, con objeto de que el contador público independiente emita una opinión profesional respecto a si dichos estados presentan la situación financiera, los resultados de las operaciones, las variaciones en el capital contable y los cambios en la situación financiera de una empresa, de acuerdo con las Normas de Información Financiera emitidas por la Comisión Internacional de Normas de Información Financiera (CINIF).

Definición de Auditoría Operativa según el boletín Num. 1 de la Comisión de Auditoría Operacional del IMCP., Es el servicio adicional que presta el contador público en su carácter de auditor externo cuando coordinadamente con el examen de los estados financieros examina ciertos aspectos administrativos con el propósito de lograr incrementar eficiencia y eficacia operativa de su cliente, a través de proponer las recomendaciones que considera adecuadas.

Auditoría Operacional, como ya se mencionó es el examen de las áreas de operación de una empresa o institución para determinar si se está operando al máximo de eficiencia y con el mínimo de costo para obtener la mayor productividad; dicho examen da elementos para precisar las consecuencias de que no se tengan controles necesarios para lograr esos objetivos y permite resaltar y cuantificar los efectos de ellos con propósito de mejorar.

Auditoría Administrativa, es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, de su estructura orgánica y de la utilización y participación del elemento humano a fin de informar sobre el objetivo mismo del examen.

Auditoría Administrativa es la revisión que se hace de la administración de un Organismo o parte del mismo, en cuanto a 1) sus planes y objetivos; 2) sus métodos y controles; 3) su forma de operación y 4) de las facilidades de su uso de los recursos físicos y humanos.

Según la definición dada por Wiliam P. Leonard, “La Auditoría Administrativa es el examen comprensivo y constructivo de una empresa, Institución o de cualquier parte de un Organismo como de una división o departamento respecto de sus planes, objetivos, métodos y controles, su forma de operación y el uso de sus recursos físicos y humanos “.

Como consecuencia de lo anterior, se menciona que la diferencia más notoria entre los varios tipos de auditoría se refiere al alcance logrado entre cada una de ellas ya que la primera abarca únicamente cuestiones contables y de control, la segunda analiza las operaciones en un cien por ciento sin llegar a analizar si el personal es idóneo para ocupar sus respectivos puestos y en la última se analiza la idoneidad de los controles y del personal en cada puesto.

1.3 Objetivos

El campo de acción y el enfoque de la Auditoría Operacional es la preocupación por el incremento de las utilidades de la empresa en el futuro, es una herramienta que provee a la administración de la empresa de elementos para medir y evaluar la actuación y eficiencia de una unidad funcional.

La naturaleza de la Auditoría Operacional está estrechamente vinculada y armonizada con el objetivo u objetivos de la empresa.

Podría resumirse bajo las siguientes perspectivas:

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

El objetivo fundamental de la Auditoría Operacional es el de proveer a la administración de la empresa de información que le permite manejar mejor sus operaciones, con mayor eficiencia y a menos costo.

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

- a) Lo adecuado de la estructura de control de una fase operacional
- b) Control departamental de sus operaciones en relación con:
 - Políticas generales de la empresa.
 - Procedimientos establecidos.
 - Relaciones con otros departamentos.
 - Requerimientos financieros y contables.

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

1. Obtención de mayores utilidades.
2. Fortalecer el control sobre el uso de los recursos de la compañía.
3. Colaborar en el logro de los demás objetivos que persigue la empresa.
4. Promover la eficiencia en operación, aspecto que en la mayoría de los casos trae aparejado una disminución en los costos.

CAPITULO 2 TÉCNICAS EMPLEADAS EN LA AUDITORIA OPERACIONAL

2.1 Técnicas de Auditoria

2.2 Diagramas de flujo

2.3 Cuestionarios operativos

2.4 Técnicas complementarias

2.1 Técnicas de Auditoría

Los boletines de Normas y Procedimientos de Auditoría emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., indican, particularmente en el boletín No. 2, las técnicas que deben utilizarse en toda Auditoría de Estados Financieros. Ésas técnicas ya tradicionales, se pueden aplicar a cualquier tipo de auditoría, incluyendo a la Auditoría de Operaciones, éstas técnicas a las que hace referencia el boletín No. 2 son:

1. ESTUDIO GENERAL. –Se define como la apreciación que el auditor hace de la fisonomía y características generales de la empresa, sus estados financieros y los elementos de ambos y de las partes importantes significativas de ellas que puedan reclamar atención especial

Desde el punto de vista operativo se podría definir como la apreciación que el auditor operacional hace del perfil de la empresa, de su estructura administrativa y operativa y de los elementos principales de los métodos y sistemas de control establecido para el desarrollo de las operaciones.
2. ANALISIS. –La acción de analizar implica la descomposición de un todo en sus partes; esta técnica se puede aplicar a la Auditoría Operacional y se hará énfasis cuando se hable de análisis, movimientos de operaciones, etc.
3. INSPECCIÓN. –Es el examen físico de bienes materiales o de documentos que amparan el activo o la operación. Aplicando esta técnica al aspecto operacional, se refiere al examen físico de los bienes o documentos que amparen y controlen el desarrollo de las operaciones normales del negocio.
4. CONFIRMACIÓN. –Consiste en cerciorarse de la autenticidad de los activos, operaciones, etc., por escrito procedentes de una persona independiente a la empresa examinada, y que se encuentra en condiciones de conocer la naturaleza y condiciones de la operación y, por tanto, de informar de una manera válida sobre ella. Este criterio, enfocado al aspecto operativo, podría concebirse cuando se deseara confirmar por ejemplo que los envíos de mercancías a clientes se realicen en las condiciones estipuladas en los convenios o pedidos.
5. INVESTIGACIÓN. –Consiste en la obtención de la información de parte de los funcionarios y empleados de la propia empresa, dicha información puede ser sobre aspectos contables administrativos y operacionales.
6. DECLARACIONES O CERTIFICACIONES. –En ocasiones, cuando la importancia de los datos lo amerita, el resultado de las investigaciones realizadas por el auditor, se pone por escrito, en forma de resúmenes de las investigaciones, firmados por las personas que participaron en ellas. Esta modalidad de poner por escrito y autenticar con la firma de los interesados el resultado de las investigaciones se le llama declaraciones o certificaciones.
7. OBSERVACION. –Es la técnica por medio de la cual el auditor se cerciora de ciertos hechos y circunstancias, principalmente relativas a la forma como las operaciones se realizan. Considerando el término, operaciones para la Auditoría Operacional:

“ Se considera una operación”, al conjunto de actividades orientadas al logro de un fin u objetivo particular dentro de las empresas, tales como vender comprar, cobrar, etc.
8. CÁLCULO. – Lo mismo se utilizan las matemáticas para revisar, evaluar y asegurarse de la exactitud de las cifras contables, que para evaluar, revisar y cerciorarse de las cantidades y demás elementos que integran cualquier operación de la empresa.

En resumen, todas las técnicas que se enunciaron anteriormente son aplicables a cualquier tipo de auditoría, y en particular a la Auditoría de Operaciones.

Independientemente de que las técnicas antes mencionadas sean aplicables a cualquier tipo de auditoría, existen otras técnicas especializadas que se utilizan en la Auditoría Operacional, de las cuales hablaremos en el siguiente sub-capítulo.

2.2 Diagramas de Flujo

Antes de entrar al detalle de esta técnica, consideramos oportuno hacer las siguientes reflexiones:

La Auditoría Operacional se basa en la evidencia, por lo tanto, una evaluación basada en la opinión personal y no justificada por una evidencia verídica, no es Auditoría Operacional. Una distinción de ésta clase de auditoría en relación a otras, es el alcance que ésta da y la variedad de herramientas que usará para obtener la evidencia necesaria para alcanzar sus objetivos y definir los problemas que pongan al descubierto.

“Los Diagramas de Flujo” son instrumentos que presentan, por medio de gráficas, la secuencia de los diferentes pasos de las operaciones a través de los sistemas en los departamentos operativos.

Es evidente que cuando se va a practicar una revisión a un departamento operativo, se necesita conocer con detalle y en su forma práctica y completa, cual es el flujo de la operación en sí, en qué secciones va pasando un producto, qué tipo de información se está generando, en qué departamento, etc. Resulta altamente recomendable, que sea el propio auditor el que desarrolle en forma directa la descripción de los sistemas, sujetos a revisión, para obtener una mayor comprensión y familiarización con los mismos.

Es recomendable utilizar un método uniforme de “Diagrama de Flujo” puesto que ofrece ventajas como las que a continuación se mencionan:

1. Es la forma más concisa de plasmar las revisiones del sistema. El Diagrama de Flujo, minimiza la explicación narrativa y proporciona a la vez una panorámica del sistema.
2. El Diagrama de Flujo es a la vez una herramienta eficiente para efectuar un análisis, ya que muestra claramente lo que está sucediendo, además de facilitar la observación de fallas en el sistema propiamente dado, o detectar en qué área se necesita mejorar los puntos de control, u optimizar el desenvolvimiento de las operaciones de que se trate.

Con el objeto de ampliar la información de éste sub-capítulo a continuación mencionaremos algunas reglas que pueden utilizarse como guía general para la elaboración de los Diagramas de Flujo:

- a) Las formas más comunes que se utilizan son horizontales y verticales. Se sugiere que se utilicen los diagramas horizontales, ya que nos facilita observar los siguientes puntos:
 1. La relación entre diferentes partes del sistema integrado.
 2. Los aspectos fuertes o débiles que existan, derivados de la forma de división del trabajo entre el personal de un departamento, podrán ser fácilmente localizados al leer el Diagrama.
- b) Es conveniente que la forma en que se detalle el flujo, se haga indicando los departamentos o el personal que interviene en el mismo, y mostrar la división de funciones que existe en la empresa, lo cual ayuda a evaluar y a conocer el flujo de las operaciones.
- c) Es recomendable el uso de símbolos claros que muestren específicamente el trámite que ha seguido una operación, con el objeto de evitar que las gráficas contengan explicaciones que ocuparían demasiado espacio al detallarlo. La simbología seleccionada se deberá utilizar permanentemente con el objeto de lograr uniformidad y facilitar su lectura e interpretación.

- d) Se sugiere que los símbolos utilizados en los documentos contengan sus iniciales, por ejemplo: “F” factura, “P” pedido, etc., es igualmente necesario, que al calce de las gráficas se detalle la clave utilizada para cada documento y en la parte superior de cada documento señalar con una “O” cuando éste es original y con número sus copias.
- e) Los diagramas deben mostrar un orden lógico, señalando claramente la continuidad de cada trámite y en especial cuando el documento o la información “salga” de los departamentos de la empresa.
- f) No se debe tratar de cubrir una operación demasiado amplia en un solo diagrama.
- g) Cualquier diagrama que se haga, debe ser autosuficiente, y debe contener el “Flujo” de la operación completa.
- h) Como el “flujo” o camino de una transacción o documento generalmente se indica por medio de líneas, deberá evitarse al máximo el cruce de las mismas para obtener un diagrama claro y simple, fácil de leer y comprender.

Como pudo observarse en los comentarios antes mencionados se ha enfatizado sobre la utilidad de los diagramas de flujo en la auditoría operacional, no solamente porque sirve como instrumento de referencia para conocer gráficamente un sistema, con las ventajas ya señaladas, sino además, porque constituyen en sí herramientas muy valiosas para evaluar el control y la suficiencia del trabajo del auditor, ya que los sistemas podrán y deberán compararse contra las normas establecidas en la empresa.

2.3 Cuestionarios operativos

Los cuestionarios, son una herramienta usada tradicionalmente por el auditor, y en el caso de la Auditoría Operacional conviene aplicarla con ciertas variantes.

Estos cuestionarios están basados en el conocimiento específico de cómo se realizan las operaciones. Al revisar la información proporcionada en las entrevistas, el auditor formula observaciones, análisis, diagramas y, en general, irá ocupando las técnicas necesarias para establecer los procedimientos apropiados para conocer en detalle el funcionamiento de las operaciones. Así mismo se identifican ineficiencias, puntos débiles en el control, o cualesquiera otra situación peculiar, que a criterio del auditor deba ser revisada.

Con el afán de dejar mejor precisados los puntos anteriores, transcribo a continuación (de un artículo aparecido en “Casos de estudio de control interno” del Instituto Americano de Contadores Públicos) la diferencia del cuestionario de control interno, utilizado en la Auditoría de Estados Financieros con el cuestionario de control operacional por medio de un ejemplo:

Para la revisión y evaluación del costo de adquisición de una compañía, se han sugerido las siguientes preguntas relacionadas con el control interno.

1. ¿La función de compras está completamente separada de las otras funciones, así como las de embarque y recepción.
2. ¿Se preparan requisiciones de compras?
3. ¿Se numeran previamente las órdenes de compra?

En cambio, el tipo de cuestionario utilizado en la Auditoria Operacional, contendría las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las responsabilidades del jefe del departamento de compras?
2. ¿Qué tipo de reportes se preparan en este departamento?
3. ¿Como determinan las cantidades que se van a comprar?
4. ¿Cómo se toman las decisiones con respecto a la selección de los abastecimientos?

Los cuestionarios del control operacional deben tener las siguientes características:

1. Poder ser formulados tendientes a obtener una contestación afirmativa o negativa; de tal forma que las negativas representen excepciones.
2. Todas las preguntas del cuestionario deben ser contestadas de modo que se haga constar, las que no sean aplicables, para que no quede duda alguna de que faltaron de hacer algunas preguntas.
3. Los cuestionarios referentes a aspectos técnicos deben ser elaborados con técnicas adecuadas, aplicables a la empresa, departamento o sección determinada.
4. Los cuestionarios deben seguir una secuencia lógica de preguntas. De modo que las primeras vayan confirmándose con la contestación de las siguientes.

Por otra parte, deberá tenerse en cuenta que en nuestro medio existen pocos modelos o poca literatura, que contengan ejemplos de cuestionarios operativos aplicables a nuestro ambiente, por lo tanto habrá necesidad, en la mayoría de los casos de “construirlos”, acordes al tipo de negocio que se examine.

Una vez contestados los cuestionarios, se procederá a la evaluación de los mismos, el auditor operacional, deberá obtener respuestas satisfactorias a lo siguiente:

1. ¿Es útil a la administración el control de la operación que está siendo realizada?
2. ¿Está justificado el costo de mantenimiento del control en relación al valor de la empresa?
3. ¿Existen controles duplicados en diferentes lugares?
4. ¿Si el mismo trabajo se realiza en diferentes lados, dónde es conveniente hacerlo?
5. ¿Las situaciones positivas y negativas se informan a la gerencia para efectos de toma de decisiones?
6. ¿Acusan los hechos encontrados condiciones satisfactorias respecto a los objetivos de la empresa?

7. ¿Los registros e informes, retratan fielmente y con justicia las condiciones de operación?
8. ¿Si yo fuera ejecutivo, los registros actuales y los informes que se producen, me darían una idea clara de la actuación del departamento de operación?
9. ¿Este punto concuerda con las líneas de responsabilidad, de manera que cada persona pueda sentirse responsable de las variaciones y pueda recibir el reconocimiento en caso de resultados positivos?
10. ¿Ayuda esto a tener mayores utilidades?

Esta es la pregunta más difícil de todas, ya que la respuesta puede depender de la evaluación de los “riesgos calculados” y el costo y los azares de los métodos alternativos.

El control es justamente una de las herramientas productivas de un negocio, y los objetivos y resultados del control deben ser sujetos de la evaluación y el análisis para que sean contribuyentes constructivos para mejorar la operación de una empresa.

Finalmente el auditor deberá tener presente que:

El modelo de control operacional varía según los elementos, de acuerdo a:

1. Tamaño y tipo de operación.
2. Costo de las medidas de control.
3. Estructura de las medidas de control.
4. Ejecutivos dominantes.
5. Habilidades del personal.

Cada situación de control debe ser apreciada individualmente, y precisa de la comparación con algún estándar establecido.

Es conveniente la fijación de estándares de control con los cuales pueda compararse las operaciones actuales.

El auditor deberá darse cuenta que la exactitud aritmética, los asientos contables y la terminología son necesarios, pero la exactitud no da la idea de la validez del juicio en que se apoyan la contabilidad y el control de la estructura de una organización.

Planes y políticas bien definidos, así como instrucciones firmes y, sistemas económicos de control, es justamente lo que se necesita, tanto en los departamentos de operación como en los financieros.

Acciones tomadas individualmente por una unidad de operación, pueden afectar positiva o negativamente todas las actividades de una empresa y aún las relaciones con clientes y empleados. Los gerentes en cada departamento deben tener información adecuada, que los ayude a saber si están desempeñando sus funciones en forma correcta y cuando deben prestar especial atención en un área específica.

2.4 Técnicas complementarias

Es necesario insistir en que las técnicas señaladas anteriormente no son las únicas que se pueden emplear, ya que como se indicó, deben corresponder al tamaño y circunstancias de la empresa, así como el tipo de especialistas que intervendrán y que lógicamente utilizarán las técnicas especializadas que más convengan en su campo.

El Dr. Fabián Martínez señala, entre otras cosas, las siguientes:

1. Diagramas de Organización General, departamental y seccional.
2. Diagrama de productos, hombre, flujos, líneas de responsabilidad y distribución de actividades.
3. Diagramas de tiempos y movimientos, de hombres y máquinas.
4. Diagramas de disposición de máquinas, equipo, oficinas piso y lugares de trabajo.
5. Diagramas comparativos: Gráficas Gant.
6. Diagramas combinados: hombres con máquinas y hombres con formas.
7. Diagramas gráficos: líneas barras especiales.
8. Otros diagramas: carta de actividades.
9. Estudio de tiempos: trabajadores, productos y máquinas.
10. Películas de movimiento del trabajo.
11. Papeles de trabajo: entrevistas, observaciones y estadísticas.
12. Investigación de operaciones.

CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

3.1.1 Estudio ambiental

3.1.2 Estudio de la gestión administrativa

3.1.3 Visita a las instalaciones

3.2.1 Entrevistas

3.2.2 Evaluación de la gestión administrativa

3.2.3 Examen de la gestión administrativa

3.3.1 Fase creativa

3.3.2 Verificación de hallazgos

3.3.3 Elaboración del informe

3. Metodología de la auditoría operacional

Antes de entrar de lleno al presente tema, se hace una nota complementaria al capítulo 1 que trata de auditoría operacional y a la vez sirva de introducción al presente tema.

A continuación se exponen conceptos generales sobre la actuación del auditor operacional, su ámbito de trabajo y la metodología que debe emplearse en el desarrollo de una Auditoría operacional:

1. **Directrices de actuación.-** La Auditoría operacional no es ni privativa del contador público ni tiene que ser desarrollada por un profesional independiente. Sin embargo, el concepto de mantener una actitud objetiva es válido. Esto evitará influencias o presiones por parte de las personas a quienes se va a informar o de las personas que tienen a su cargo las operaciones objeto del examen.

El concepto de Auditoría operacional es relativamente reciente y por lo mismo algunos contadores no tienen experiencia en su aplicación. De ahí que el contador público, antes de aceptar su designación como auditor operacional, debe precisar si tiene los conocimientos y la experiencia que requiere el caso en particular. Cabe destacar, que por la naturaleza de la Auditoría operacional, el contador, en ocasiones trabaja coordinadamente con especialistas de otras disciplinas, en estos casos, podrá tomar como suya la labor realizada por otros profesionales y aceptar la responsabilidad correspondiente cuando tenga la capacidad de supervisarla. Además, deberá indicar claramente en su informe, que se ha apoyado en el trabajo de otros profesionales.

Por último, es necesario indicar que el contador público 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.

2. **Operaciones.-** En Auditoría operacional se considera una operación al conjunto de actividades orientadas al logro de un fin u objetivo particular dentro de la empresa, tales como vender, comprar, cobrar, etc.

El enfoque de trabajo de la Auditoría operacional debe considerarse de una manera integral y comprensiva de cada operación que realiza una empresa, independientemente de que en la mayoría de los casos la ejecución de una operación en particular esté asignada a varios departamentos, oficinas o secciones. Así las diferentes operaciones serán estudiadas en todas sus etapas ya sea que se desarrollen en el propio departamento o en otros departamentos.

3. **Metodología.-** Puede decirse que entendiendo el objetivo de la Auditoría operacional y teniendo la capacidad profesional adecuada, lo único necesario para efectuarla, independientemente de cualquier posible metodología, es la actitud mental de constante búsqueda en todos los ámbitos de la empresa de oportunidades para aumentar eficiencia y eficacia en los controles operacionales y en la realización misma de las operaciones.

No obstante, es recomendable establecer una metodología para la realización de este servicio cuyos pasos:

- A) Consideración de la información preliminar que sugiere el problema (familiarización).
- B) Formulación del problema (panorama general).
- C) Observaciones de hechos pertinentes al problema (recolección) de información (recolección).
- D) Uso de conocimientos anteriores (preparación especial y capacidad profesional).
- E) Formulación de la hipótesis (recomendaciones tentativas alternativas).
- F) Deducciones de las implicaciones de la hipótesis (análisis de la investigación).
- G) Conclusión que confirme o no la hipótesis (afirmación y afinación de los hallazgos y presentación del problema a los afectados).

La utilización de este método permite establecer un sistema de carácter general aplicable en diversas situaciones y circunstancias.

4. **Informe.-** El informe sobre Auditoría operacional es el producto terminado del trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conocen los funcionarios de la empresa respecto de la labor del auditor.

METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

Precisamente la realización de la Auditoría ordenada lógicamente permitirá resolver las siguientes interrogantes:

¿Qué? . . . Cuales son los pasos a dar. . . ¿Cómo? . . . para efectuar la Auditoría operacional. . . ¿Cuándo? . . . y obtener un resultado satisfactorio. . . ¿Dónde? . . . oportuno y valioso. . . ¿Para que? . . . que sea en beneficio de. . . ¿Con que? . . . de la empresa.

En forma estricta no es posible darle una metodología, orden jerarquizado y clasificado, para hacer las cosas a la Auditoría Interna Operacional, pues en la práctica se atacan simultáneamente varios aspectos. En realidad, en cada caso los procedimientos deben ser determinados principalmente por los objetivos y las circunstancias particulares de la empresa y por el criterio, conocimientos y experiencias y experiencias del auditor. No obstante se considera necesario enunciar algunos aspectos de carácter general que orienten la labor del Auditor Operacional.

Por lo tanto a continuación se mencionan las medidas de referencias más adecuadas para establecer nuestro plan de acción:

1. Jerarquización de Actividades

- A) Entradas y salidas de dinero y mercancía.
- B) Bajas y utilidades y reducidos porcentajes de rentabilidad.
- C) Funciones críticas para el éxito de la empresa.
- D) Nuevas divisiones creadas o compañías compradas.
- E) Solicitud específica de la alta Gerencia.
- F) Áreas problemas identificadas en auditorías previas.
- G) Seguimiento y continuidad de Auditorías pasadas.
- H) Funciones nunca antes auditadas.
- I) Aprovechar el talento y experiencia de los auditores.

2. Actitud Mental Adicional a la Metodología.

Una vez entendido el objetivo de la Auditoría, se puede decir que estamos en posibilidades de realizarlas; sin embargo, es necesaria una actitud mental de constante búsqueda en todos los ámbitos de la empresa, de buscar oportunidades para aumentar la eficiencia y la eficacia en los controles operacionales en el desarrollo mismo de las operaciones.

3. Principio de la Revisión Operacional.

La intención de la Auditoría operacional es la revisión precisamente de la operación y no de las personas, políticas, o departamentos involucrados que permite de esta forma juzgar las operaciones con imparcialidad y evaluar las características de las personas que la efectúan

Bajo ninguna circunstancia esto quiere decir que el Auditor debe olvidarse del nivel de capacidad, preparación y disponibilidad del personal que desarrolla la operación, pues en ocasiones las causas de la falta de eficiencia pueden estar ligadas íntimamente con la actuación del personal.

La idea básica es no tener como objetivo el juzgar a las personas, aunque esto pueda ser una consecuencia de la revisión efectuada.

4. Metodología de la investigación.

Para realizar y planear adecuadamente una Auditoria se deberán efectuar las siguientes actividades:

- A) Familiarizarse con el área de revisión.
- B) Análisis preliminar del área.
- C) Recolección de información.
- D) Depuración de la información.
- E) Examen crítico y evaluación
- F) Verificación de los hechos.
- G) Elaborar diagnostico preliminar
- H) Recapitulación de hallazgos.
- I) Discusión previa con el funcionario responsable de mayor nivel.
- J) Desarrollo de recomendaciones.
- K) Informe de Auditoria.

5. Ejemplificación del Método.

Cualquier intento de establecer una metodología tiene el carácter de orientación o sugerencia, de tal suerte que se puede manifestar de la siguiente forma:

- A) Familiarización

Con las operaciones que se realizan; para que permita conocer la estructura, organización, objetivos, políticas, sistemas y procedimientos de la empresa en términos generales.

- B) Análisis Preliminar

Consiste en una visita que permite observar cómo se efectúan las operaciones y estar en posibilidades de detectar pistas de posibles problemas.

- C) Análisis Financiero

Ayuda como orientador en la formulación de juicios que permiten formarse una opinión de las cifras manifestadas en los estados financieros y obtener indicios de áreas-problemas.

- D) Información

Entrevistas con funcionarios responsables de la ejecución de las operaciones más importantes como son:

- Formas de operación en funcionamiento
- Cuestionario, narrativo y/o diagramación

E) Depuración

➤ Selección y meditación sobre los datos proporcionados.

F) Examen

Indagación minuciosa de las operaciones, procesos y técnicas

G) Verificación

Incluye el programa de trabajo, procedimientos de la elaboración de papeles de trabajo, comparación de cuadros estadísticos.

H) Diagnóstico

Es un memorando de reconocimiento, específico, en el que se plantean los principales indicios de hallazgos.

I) Recapitulación

Es una reflexión sobre los hallazgos detectados, previa comunicación con los interesados, determinando causas, cuantificar el efecto, consecuencias, opiniones, criterios etc.

J) Discusión

Con los jefes inmediatos de los interesados, para aprovechar la experiencia de los funcionarios de mayor jerarquía.

K) Desarrollo

De las recomendaciones, en estrecha colaboración con los afectados y después con el jefe, previa proposición del auditor para convertirlos en aliados de este último.

L) Diagnóstico

Es el informe de la Auditoría operacional

Finalmente la metodología de la Auditoría Operacional que nos menciona el IMCP en su libro sobre ese tema, nos menciona que puede simplificarse en tres pasos fundamentales: Familiarización Investigación y Análisis, y Diagnóstico, tiene un carácter genérico y deberá adecuarse a las situaciones que se encuentren en el desarrollo de la revisión.

3.1 Familiarización

El auditor debe familiarizarse con la operación u operaciones que revisará dentro del contexto de la empresa que esta auditando a través de estudios de:

- a) Los problemas especiales inherentes al ramo de la actividad económica en que se desenvuelve la empresa y que inciden en administración de la operación que se revisará.
- b) La infraestructura específica establecida para hacer frente a la administración de la operación (planeación, organización, dirección y control).
- c) Los antecedentes respecto de deficiencia detectadas a través de cartas de sugerencias u otros informes emitidos en el pasado por auditores internos, externos o consultores.

A continuación se incluyen a algunos lineamientos que permitirán al auditor sistematizar sus esfuerzos para familiarizarse con la empresa en general y con la operación que se revisará en lo particular:

3.1.1 Estudio Ambiental

En esta primera etapa puede llegarse a obtener información orientadora de gran valía que permita al auditor diagnosticar las áreas críticas. El grado de profundidad en esta investigación inicial será definido por el criterio del auditor. Los principales aspectos a investigar serán los siguientes:

- d) La importancia; La empresa, la medirá de acuerdo a las repercusiones financieras que tendría se la misma mejorara su eficiencia
- e) Indicadores tales como rotaciones, Razones Financieras, etc.
- f) Estructuras de la Organización y Políticas aplicables a la operación que se revisa.
- g) Reglamentación Federal, Estatal y municipal que rigen las practicas de manejo de la operación
- h) Información, de la forma del como la competencia resuelve los problemas de una operación similar.

3.1.2 Estudio de la gestión administrativa.

Respecto a la gestión administrativa de la empresa (planeación, organización, dirección y control), el auditor deberá estudiar su instrumentación practica a fin de conocer, en términos generales sus características y posibles definiciones, la evaluación de esta instrumentación se hará en de talle en una fase posterior por lo que en este proceso de familiarización al auditor únicamente le interesara conocer las características esenciales de la misma.

3.1.3. Visita a las instalaciones

Tiene por objeto observar directamente cómo se efectúan las operaciones e identificar síntomas de problemas.

Durante el proceso de familiarización es lógico que el auditor entre en contacto con los diversos funcionarios y empleados que manejan directamente la operación y que mediante entrevistas informales conozca de ellos tanto características específicas como problemas de la operación misma.

Una vez realizado el proceso de familiarización, el auditor estará en posibilidades de: Ordenar sus ideas y como fundamento de los hechos que haya observado, estructurar un programa de trabajo lo suficiente detallado para entrar a la siguiente fase de la metodología, de una manera ordenada, estando así en condiciones de delegar las investigaciones y de supervisar su realización. El uso de programas estándar se considera aceptable en la medida en que se haga la adecuación pertinente al caso específico que se investiga.

3.2 Investigación y Análisis

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

En esta fase, se realizan pruebas de detalle de muy diversa índole, utilizando especialmente pruebas selectivas a juicio del auditor o por medio de muestreo estadístico.

La utilización de estadísticas resulta particularmente, efectiva, en esta fase y al respecto es recomendable que aquellas sean verificadas antes de ser utilizadas.

En el caso de que la empresa carezca de información respecto de la competencia o de la estadística necesaria para evaluar la operación el auditor deberá de efectuar los estudios e investigaciones necesarias para obtener elementos de juicio suficientes.

El tipo de investigaciones o estudios que se desarrollen para lograr dicha información, puede revestir una amplia gama de posibilidades tales como: entrevistas formales, revisión de expedientes, revisión de documentación, observaciones directas, investigación en las cámaras y asociaciones a los que pertenezca la empresa, actualización de estadísticas, seguimiento y comparación de hallazgos, etc.

Cualquiera que sea el caso el auditor deberá cuidar que sus investigaciones se planeen y desarrollen de tal manera que en el menor tiempo obtenga la información más objetiva posible consecuentemente el auditor debe buscar hechos y evitar distorsionarlos con interpretaciones e inferencias de cualquier naturaleza hasta no tener todos los elementos de juicio posibles, formándose una opinión, en conjunto, a fin de que el diagnóstico final sea lo más objetivo posible.

Para lograr la objetividad aludida es recomendable la utilización de técnicas como las que en seguida se explican:

3.2.1 Entrevistas:

Las entrevistas formales son unas de las técnicas de mayor uso en la Auditoría operacional, toda vez que a través de ellas se obtiene la información de primera mano respecto de la operación.

Cuando se utiliza esta herramienta deberá cuidarse:

- 1) Planear las entrevistas para obtener información sobre la ejecución práctica de las políticas y procedimientos.
- 2) Desarrollar cuestionarios y seleccionar las técnicas de encuesta más apropiadas al tipo de evidencia que se desea recopilar determinando el tamaño de la muestra y la oportunidad de la entrevista. Efectuar entrevistas con el personal ejecutivo que administra las principales actividades así como con el personal de la línea, asegurándose de haber obtenido una opinión veraz y significativa de lo que es la operación.

En cada caso se ubicará la fuente para evaluar la validez de los resultados como opinión general

3.2.2 Evaluación de la Gestión Administrativa:

Habiéndose realizado en la fase de familiarización el estudio preliminar de la planeación organización, dirección, y control de operación bajo examen, en esta fase se procederá a evaluar en detalle su efectividad y eficacia.

De la planeación deberá estudiarse fundamentalmente el grado de efectividad logrado para anticipar problemas y programar actividades eficientemente; en cuanto a la organización, de especial interés es la crítica detallada de la estructura de la organización, La clara definición de líneas de autoridad y responsabilidad, la coordinación del o de los departamentos encargados de la operación entre sí y con otras áreas de la empresa, Así como los niveles jerárquicos y actitud aparente de los empleados y funcionarios encargados de la operación, respecto de la dirección, interesan al auditor operacional los indicios que hablen de la calidad directiva de los ejecutivos, la efectividad del sistema de información que respalda las decisiones de la dirección y la oportunidad de estas; En cuanto al control, que no es más que la comparación de lo planeado con lo ejecutado, especial interés tiene para el auditor los mecanismos de programación y presupuestación así como su contenido y oportunidad como instrumentos de evaluación.

3.2.3 Examen de la Documentación:

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

3.3. Diagnostico

Una vez estudiada y evaluada la infraestructura administrativa se sumaran los hallazgos y se señalará la interpretación que se hace de ellos, reportándose aquellos que sean indicios de notorias fallas de eficiencia. El auditor debe alejarse del detalle, y con la base en los hallazgos específicos, ensayar el resumen de los de mayor relevancia; El método que se explica en los incisos.

3.3.1 Fase creativa:

En esta fase se precisará si los problemas detectados son congruentes con la realidad de la empresa. Esta fase no representa, de ninguna manera la solución detallada de los problemas.

Sumarizados los hallazgos se procederá como sigue:

- A) Ensayar un modelo conceptual de estrategia administrativa que más convenga a la empresa para la operación estudiada de acuerdo con las circunstancias que los rodean, o bien, compararlos con modelos ya establecidos;
- B) Precisar la prioridad que debe darse a los elementos del modelo anterior;
- C) Considerarse el costo-beneficio del modelo diseñado.
Este modelo puede ser tan simple como lograr una panorámica previa de los problemas y sus soluciones conceptuales, antes precisar las sugerencias detalladas.

3.3.2 Verificación de hallazgos:

El modelo desarrollado en "A" 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:

- A) Comparar el esquema con el modelo vigente y asegurarse que las diferencias son importantes.
- B) Listar las excepciones encontradas en la confrontación y compararlas con las que se habían listado al iniciarse la fase creativa.
- C) Rectificar la existencia de los problemas diagnosticados mediante comentarios con las personas directamente involucradas.
- D) Asegurarse que se trata de problemas cuya solución es factible porque existen técnicas disponibles para ellos.
- E) Interrelacionar los problemas encontrados con los que pudieran haber detectada en otras áreas y asegurarse que las alternativas de solución propuestas no generaran mayores o más complejos problemas o agravaran los existentes.

3.3.3 Elaboración del Informe: Al elaborar el borrador del informe, el auditor deberá proceder a:

- A) Discusión del borrador con los involucrados.

Al discutir con los involucrados el borrador del informe persigue el doble propósito de asegurarse de que se trata de hallazgos reales y que los involucrados coinciden con su existencia precisamente en la forma en que se describe en el borrador.

Un objetivo adicional de ésta discusión es convencer a los involucrados a fin de que hagan frente común con el auditor al presentar el diagnóstico definitivo a la alta Gerencia.

B) Informe definitivo

Con el objeto de que nuestra intervención sea eficaz y provechosa para el cliente, los resultados de la Auditoría de operaciones deben comunicarse de una manera persuasiva y convincente. No conviene olvidar que el informe es el producto terminado del trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conocen los funcionarios de la empresa de la labor del auditor. Por lo tanto, estamos obligados a hacer uso de todos los recursos de que se disponga para poder transmitir nuestro informe.

Conviene tener presente que, normalmente, el informe debe ser dirigido a altos ejecutivos de la administración quienes tienen bastantes ocupaciones importantes que absorben la mayor parte de su tiempo. Por lo tanto, suele suceder que la lectura de un informe escrito excesivamente largo se convierte en una tarea tediosa; además no siempre el lenguaje escrito es el mejor medio para la adecuada transmisión de las ideas, pues resulta indispensable, en algunos casos, el cambio de impresiones automáticas en el momento de conocer los resultados de la Auditoría de operaciones y el enfrentamiento directo.

Por lo antes mencionado, se considera que el informe en principio debe hacerse en una junta a nivel de ejecutivos en donde el auditor, informe, de las operaciones presentes: las ineficiencias detectadas y las causas que las motivan, consecuencias y el efecto que provocan. En esa reunión conviene utilizar recursos audiovisuales que ayuden a captar la atención de los asistentes; el uso de proyecciones, películas y transparencias, láminas, pizarrones, etc., pueden ser herramientas útiles que auxilien en el informe.

1. Naturaleza del informe

Por las características de la Auditoría operacional, el informe debe tener la naturaleza equivalente a un diagnóstico, en el cual se plasman los hallazgos derivados del trabajo, relacionados con la eficiencia operacional. El efecto y las consecuencias de los problemas detectados.

Congruentemente con la afirmación anterior debe precisarse que no es posible que como resultado final del trabajo se presente una opinión fundamentada tipo dictamen sobre estados financieros, sobre el grado de eficiencia existente en la empresa.

Por otra parte también debe quedar claro que el informe de Auditoría operacional es un proyecto de consultoría en administración, pues en este último, el resultado final implica necesariamente proporcionar sugerencias específicas, el diseño de las formas, procedimientos y sistemas necesarios, la instalación de ellos y posteriormente las visitas de supervisión, todo ello con el propósito de que las ideas presentadas funcionen a la plenitud y aporten los beneficios deseados.

En algunos casos, el informe de Auditoría operacional puede ser el inicio de un trabajo de consultoría en administración a cargo de consultores externos e internos.

2. Estructura

El contenido básico del informe normalmente debe incluir los tres elementos siguientes.

- A) Alcance y limitación del trabajo.
- B) Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia en la operación.
- C) Sugerencias para mejorar la eficiencia

A continuación se dan algunas orientaciones en relación con cada uno de estos elementos.

A) Alcance y limitación del trabajo.

Esta sección debe ser breve y en ella pueden identificarse los objetivos del trabajo realizado; las operaciones sujetas a examen (así como las que se excluyen cuando pudiera existir alguna confusión); el criterio de prioridades establecido; la contratación específica, en su caso; las limitaciones; la participación de otros profesionales si los hubo ya responsabilidad asumida sobre las labores que hayan realizado.

B) Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia en la operación.

En esta parte del informe es conveniente presentar un resumen jerarquizado en el que se resalten lo hallazgos más significativos y se destaque el efecto de ellos, referenciado a una descripción más extensa en la que se proporcionen mayores datos sobre los problemas detectados, sus causas y consecuencias.

C) Sugerencias para mejorar la eficiencia.

Es conveniente que las sugerencias se incluyan inmediatamente después de que se señalaron las situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia de operación. Dichas sugerencias podrán ser específicas en los casos en que se tengan elementos para ello, en otras ocasiones las recomendaciones tendrán un carácter general.

Estas recomendaciones deben estar enfocadas a que se mejore la eficiencia citando casos específicos en los cuales puedan modificarse los procedimientos o criterios, cuantificando en lo posible los resultados previsible de un cambio.

Evaluación y efecto de los problemas.

El enfoque que conviene dar al informe debe tender a resaltar objetivamente siempre que sea posible el efecto cuantificado que provocan las ineficiencias detectadas, sus causas consecuencias.

Conviene presentar muy claramente a los administradores de las empresas el efecto de ineficiencia existente (cuanto les cuesta o dejan de ganar), a fin de motivar la toma de las medidas correctivas conducentes.

El efecto y consecuencia de los problemas a que se hace referencia, pueden corresponder a una pérdida; en tanto que las sugerencias que presenten deben estar orientadas a un aumento de productividad, ahorros que podrían lograrse o bien otros aspectos susceptibles de provocar nuevas fuentes de utilidades.

Generalmente el mencionar en el informe la causa de la ineficiencia, proporciona, las bases para los cambios que deben efectuarse para eliminarla.

Responsabilidad

La responsabilidad del auditor operacional consiste en informar sobre los problemas detectados y sugerir posibles soluciones. La implantación de las medidas necesarias para solucionar los problemas detectados, en términos generales queda fuera del alcance del trabajo de Auditoría operacional, en aquellos casos en los que haya presentado recomendaciones específicas. La solución de los problemas es responsabilidad directa de la empresa, y esta podrá recurrir a consultores externos para ese objetivo.

Forma

Los hallazgos de la Auditoría operacional pueden irse comunicando en el curso del examen o su término; esto dependerá en gran parte de trascendencia de los problemas detectados y de la urgencia con que se apliquen las medidas correctivas. Una observación de menor importancia puede no ameritar su inclusión en una comunicación formal, bastará hacerla del conocimiento del funcionario responsable del área para que éste proceda a tomar las medidas necesarias.

Cuando se detecte un problema considerado grave que requiera de una solución urgente, será necesario informarlo de inmediato sin esperar al término de la Auditoría.

Es importante que el resultado de la Auditoría operacional se presente invariablemente por escrito. Para que el informe de la Auditoría cumpla con su cometido, el auditor deberá pensar en la persona a quien se dirige en su preparación y posición dentro de la organización, etc., y de acuerdo a las circunstancias decidir la forma en que debe presentarse. Lo que hay que recordar es que debe seguir que debe ser tan versátil como sea necesario para lograr una adecuada comunicación.

Recomendaciones practicas par elaborar el informe.

1. Definir cual es el propósito del informe (final, parcial, de detalle, de panorama)
2. A quién se dirige.
3. Qué le interesa al o los lectores (no decidir lo que ya se conoce).
4. Uso de síntesis (permite tener una idea general sin leer todo el informe).
5. Necesidad de seccionar y utilizar índices (así se puede ir a la sección o información de de respaldo que interese).
6. Utilización de subtítulos (fijan ideas, ayudan a memorizar).
7. Los comentarios deben jerarquizarse (inconcientemente siempre se considera que lo primero es lo más importante).
8. Sólo en casos de excepción deben describirse procedimiento de examen.
9. Siempre que sea conveniente deben usarse cifras cerradas en miles de pesos.

Como un ejemplo de lo hablado hasta el momento sobre la auditoría operacional, veremos ahora su aplicación en un departamento de compras.

Definición: Según el Boletín de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

“Compras es el conjunto de actividades que desarrolla una empresa para adquirir y pagar los recursos necesarios, principalmente de carácter material para la realización de sus objetivos”.

Objetivo y forma de hacer la Auditoría Operacional en un departamento de compras.

El objetivo de la Auditoría Operacional de adquisiciones es analizar sus diferentes actividades con la finalidad de mejorar los controles de dichas actividades, promoviendo la eficiencia de las mismas.

Para el examen de las actividades que integran la operación de compras, la Auditoría se desarrollará en las siguientes etapas, denominadas Estudio General, Análisis y Diagnóstico las cuales en términos generales corresponden a una educación de los procedimientos de Auditoría que se comentaron anteriormente:

Fase del Estudio General:

En esta etapa se deben usar los procedimientos necesarios para familiarizarse con la operación de compras; para tal efecto se debe llevar a cabo un estudio general de los objetivos, políticas, la ubicación organizacional de compras, los registros, y controles que se usan en las diferentes etapas de la función de compras.

Para llevar a cabo esta fase del trabajo deberán hacerse entrevistas preliminares con los principales funcionarios de la empresa y del departamento de compras. Así mismo se deberán inspeccionar las instalaciones con que cuenta la empresa en la empresa utilizadas en el desarrollo de sus diferentes etapas y procesos, tales como: compras, recepción, almacenaje, formas de pago y formas de registro.

Esta fase del trabajo servirá para tener una idea general de cómo la empresa desarrolla la función de compras y dará elementos al auditor para planear más adecuadamente el trabajo de Auditoría operacional.

Como puede apreciarse, el estudio general comprende el conocer tanto los objetivos como las políticas de departamento de adquisiciones en general, las cuales luego se ven reflejadas en las diferentes actividades que realiza el departamento de adquisiciones.

Tomando como referencia lo mencionado por el boletín de la Comisión de Auditoría Operacional, del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, trataré de considerar las actividades que le son relativas a la tlalalería.

1. Proponer objetivos, políticas y metas de esta tlalalería en particular aplicarlos y vigilarlos
2. Proponer objetivos, políticas y metas de esta tlalalería en particular aplicarlos y vigilarlos
3. Coordinar en forma eficiente los recursos humanos materiales y técnicos que integran la operación de la tlalalería y proponer los cambios que considere pertinentes.
4. Establecer y actualizar los registros de precios y condiciones de compra de los diversos artículos, que de manera repetitiva, se requieran en la tlalalería y mantener información histórica de esos artículos.
5. Obtener de diferentes proveedores cotizaciones y otras condiciones de compra de los artículos.
6. Analizar las posibilidades y alternativas en las compras N/A
7. Seleccionar al proveedor que garantice la compra al menor costo y el surtimiento más breve.
8. Analizar las posibilidades y alternativas en la adquisición de cada artículo requerido.
9. Seleccionar al proveedor que por sus condiciones de venta garantice una compra óptima al menor costo y asegure el abastecimiento oportuno de los artículos adecuados.
10. Vigilar que los pedidos financiados se surtan de acuerdo con lo solicitado en cantidades, especificaciones, tiempo, precio y demás condiciones de entrega.

11. Presentar la reclamaciones y, en su caso, hacer la devolución de artículos surtidos en desacuerdo con lo pedido; aclarar las responsabilidades de la propia empresa y atender las observaciones de cualquier tipo que presenten los proveedores y clientes de este departamento
12. Participar en el establecimiento de las políticas relativas al pago a proveedores convidando las condiciones de tesorería de la empresa para aprovechar al máximo las posibilidades de negociación de las compras así mismo evitar abusos de los mismos.
13. Coordinar sus actividades con áreas relacionadas, principalmente: producción, ventas, almacenes, de calidad y tesorería

La anterior lista de actividades puede usarse como guía con el fin de compararla con las políticas, objetivos, y actividades que le son aplicables específicamente al departamento de adquisiciones que esté auditando, por supuesto dependiendo de la magnitud de la empresa de que se trate, dependerá el grado de detalle en que sea obtenida la información.

Ubicación dentro de la estructura organizacional

La etapa del estudio general también abarca, la ubicación del área o departamento al cual pertenece en la estructura de la empresa auditada.

En algunos organigramas podemos encontrar que el departamento de compras depende jerárquicamente de la contraloría encontrándose en ocasiones que llegue a depender de producción, o directamente del área administrativa y desde luego su ubicación dentro del cuadro organizacional es variable, en relación a la magnitud de la empresa de que se trate

Registros y controles

El auditor deberá conocer los diferentes registros, formas, archivos relativos a requisiciones, compras, proveedores, análisis de precios estadísticos, verificando la existencia de un número suficiente de proveedores; de sí el departamento de compras hace una investigación de nuevos proveedores periódicamente, comprobar la existencia de diagramas de flujo que muestren objetivamente la secuencia de las operaciones.

Diagramas de flujo y Documentación

La existencia de diagramas de flujo, que muestran la documentación usada y los pasos a seguir en las etapas de: producción o preparación, medición, ventas etc. serán para el auditor una herramienta útil para interiorizarse en el desarrollo de las operaciones específicas; para interiorizarse en el desarrollo de las operaciones de adquisiciones.

Documentación que se usa en el departamento de adquisiciones

La documentación que generalmente es usada para el desarrollo de las operaciones un departamento de compras es el siguiente:

A) Requisiciones

Es la forma administrativa que pone en movimiento el mecanismo de un departamento y se utiliza para conocer las necesidades de otro u otros dentro de la misma organización y puede variar de acuerdo la magnitud o actividad de la empresa sin que esto varíe su objetivo, que es el de avisar al departamento de adquisiciones que necesita algún satisfactor para cubrir las necesidades de algún departamento de la empresa.

Hay ciertos datos que deben aparecer en cualquier forma de requisición que son indispensables para el departamento de adquisiciones para de una base correcta y estos son:

1. Fecha de expedición.
2. Departamento o persona que solicita (autorización correspondiente).
3. Cantidad que se requiere.
4. Descripción clara y precisa del artículo que se desea.
5. Fecha en que se necesita.

Un modelo de requisición podría ser el siguiente:

Se encuentren en el mismo departamento de compras y bien organizadas ya que por su misma función reciben diariamente información, en forma de folletos catálogos, revistas, etc.

B) Solicitud de Cotización a proveedores.

Solo en casos muy excepcionales el departamento de adquisiciones puede formular un pedido a un proveedor determinado sin solicitar cotizaciones de precios y condiciones. Esta situación se presenta cuando la empresa es filial de otra empresa, que a su vez produzca una o varias materias primas de las requeridas, en los demás casos el departamento de compras no formula el pedido si no hasta obtener cotizaciones de los diversos proveedores que se tienen registrados.

C) Orden de compra, (pedido o contrato).

Al tomar la decisión de colocar el pedido en más un proveedor, se debe comunicar a los mismos por escrito; cuando se refiere a una empresa privada mediante ordenes de compra y cuando se refiere un ente público de acuerdo a lo que estipule la Ley de adquisiciones Arrendamientos y Servicios vigente, al igual que la requisición su forma tamaño, impresión, etc. no varía su objetivo que es variable a un proveedor que se necesita el artículo satisfactorio que este previamente había cotizado. Los principales datos que deben aparecer en la orden de compra son:

1. Número de referencia
2. Fecha
3. Proveedor asignado
4. Fecha requerida

5. Lugar de entrega
6. Condiciones de pago
7. Cantidad
8. Descripción
9. Precio
10. Autorización

También aquí puede haber muchos datos adicionales, pero los mencionados son los más importantes.

D) Recepción de materiales, bienes o servicios

En esta sección se controlan las mercancías que llegan de los diferentes proveedores, revisando que dichas mercancías sean de acuerdo con las condiciones establecidas en el pedido o contrato.

Esta sección debe tener comunicación directa al exterior para mantenerse en contacto con las vías de acceso a la empresa, facilitando a los transportadores la descarga y entrega de los materiales.

Se requiere que esta sección este equipada con los medios mecánicos e instrumentos necesarios y un área asignada para efectuar el trabajo de descarga de los materiales que reciban

En esta sección se deberá ver que se reciba precisamente lo que se requirió en la cantidad correcta.

Pago (departamento de cuentas por pagar).

Mucho se ha argumentado si el departamento de adquisiciones debe o no intervenir en la decisión en el pago de las facturas, argumentado muchas razones a favor y en contra.

Este departamento debe intervenir parcialmente y en comunicación con el departamento que este más relacionado con el contenido, como base, los siguientes argumentos:

El departamento de compras es el mediador entre la empresa y el exterior, por lo tanto, el personal que este aquí deberá tener un alto sentido de responsabilidad hacia la empresa al responder por las operaciones que realiza.

Se piensa que el departamento de adquisiciones debe tener contacto con el pago de la factura porque éste es quien selecciona al proveedor más conveniente para realizar la transacción necesaria cuidando que los costos sean lo más benéficos buscando la mejor calidad al más bajo costo.

Control Interno.

Constituye un elemento indispensable para que una empresa efectúe sus operaciones en forma satisfactoria, por lo que este deberá conocerse en la fase de estudio general ya, que por otra parte el grado en que este control interno exista constituirá un elemento valiosísimo para emplear los alcances y en que áreas u operaciones se aplicaran los procedimientos de Auditoria en la siguiente fase de la Auditoria operacional o sea, la fase de "análisis".

Desarrollo de la Auditoria operacional en las fases de análisis y diagnostico.

Fase de análisis

Dentro de esta fase de la auditoria operacional quedaria involucrada la labor de detalle que desarrollaría con base en la aplicación de los procedimientos de auditoria, mismos que se determinarían en cuanto alcance y áreas de aplicación con base en los resultados obtenidos en la primera fase de la auditoria la cual corresponde al estudio general. Esto de debe a que en la fase de estudio general se detectan algunas deficiencias tanto en las políticas, organización, flujo de operaciones, registros y controles, control interno establecido en la documentación usada para amparar las diferentes operaciones que se desarrollen, etc.; deficiencias que en esta fase de análisis deben quedar precisadas en cuanto a su magnitud y repercusiones actuales o futuras independientemente de que se apliquen algunos procedimientos de Auditoria sobre aquellas operaciones o fases del proceso de compras en las que no se hayan detectados problemas en el estudio general; así tenemos que por ejemplo, al revisar las operaciones realizadas en la compra repetitiva de algún artículo desde la requisición del departamento que utilizara dicho artículo hasta el pago al proveedor que lo suministró se debe revisar el apego a las políticas del departamento de compras al flujo de operaciones establecido al cumplimiento de las diferentes aprobaciones y tramites que se encuentren establecidos para efectos de control, a que las requisiciones respectivas se efectuaron en los tiempos en los tiempos requeridos como en los previamente fijados con el proveedor, además de que dicha operación se efectuó con los mayores beneficios económicos para la empresa.

Debe hacerse notar que para el desarrollo de la auditoria operacional en la fase de análisis y considerando los resultados en la fase de estudio general debe “seguirse un programa de trabajo” previamente elaborado que indique los procedimientos a seguir y también debe prepararse los papeles de trabajo que muestren el trabajo desarrollado y contengan la evidencia para llegar a una conclusión sobre las actividades, cálculos, procedimientos, controles, documentos, etc., sujetos a examen.

Determinación de de Responsabilidades.

La delegación de responsabilidades puede hacerse sin interrupción desde el director general hasta los empleados inferiores, pero es indispensable que la cadena sea constante y que en cada nivel de auditoria, el individuo esté perfectamente compenetrado en relación a sus atribuciones y límites de responsabilidad.

A continuación se enuncian las reglas fundamentales que deben seguirse al terminar las responsabilidades:

1. Cada empleado deberá saber ante quien es responsable.
2. Cada empleado deberá saber de lo que es responsable.
3. Cada empleado tendrá la autoridad correspondiente a sus responsabilidades.
4. Cada empleado será responsable ante una sola persona.
5. No deberán ser responsables ante la misma persona muchos empleados.

En empresas mal organizadas es frecuente que un empleado no sepa ante quien es responsable, ya que a veces dos o más efes le dan instrucciones y muchas veces contrarias, acerca de lo que debe hacer, esto crea confusión y desorden.

Para una mejor comprensión de lo expuesto anteriormente; se puede hacer uso de algunos procedimientos de auditoria como las entrevistas y en los cuestionarios mismos que nos van a dar la pauta para darnos cuenta de lo que del control existente.

Análisis de la Información Operativa (No Financiera).

Consiste en el estudio de datos de operación interna, tales como estadísticas de producción, rotación de personal, estadísticas de ventas por artículos, así como la información externa relativa.

Este estudio puede llevar acabo mediante entrevistas con los principales funcionarios responsables de la ejecución de las operaciones a realizar y para esto se puede hacer uso de diversos procedimientos como son:

1. Cuestionarios.
2. Programas de trabajo
3. Estadísticas y otros papeles de trabajo que dentro del desarrollo de la auditoria se vayan obteniendo.

El diagnostico es la impresión personal o la conclusión del auditor sobre la auditoria operacional efectuada, el producto obtenido del trabajo realizado; es necesario que la opinión que se vaya formando el auditando sea objetiva y que tienda por lo tanto a definir los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la empresa

y con los controles operacionales previamente establecidos, lo que coincida principalmente con la finalidad del examen realizado.

Las conclusiones que forman el diagnóstico deben irse preparando a medida que progresa el examen, discutiendo parte de sus impresiones con el personal de la empresa para aprovechar su experiencia, motivarse participación y afinar la interpretación del auditor.

El diagnostico está formado por dos tipos de conclusiones y son aquellas que se refieren a las políticas, procedimientos, controles., que sean consideradas adecuadas y por las que se consideren como no adecuadas; estas últimas conclusiones son las que le interesan a los directivos de una empresa, conocerlas, con el fina de tomar las medidas correctivas necesarias, por lo que el auditor operacional las debe incluir en su informe.

CAPITULO 4 APLICACIÓN DE LA AUDITORIA OPERACIONAL AL AREA DE ADQUISICIONES
EN UN ORGANISMO PÚBLICO PROMOTOR Y DIFUSOR DE ACTIVIDADES
CULTURALES

4.1 Estudio General

4.2 Organización y Procedimientos

4.3 Personal

4.4 Almacén General

4.5 Administración de las Adquisiciones

4.6 Aspecto Financiero

4.7 Presupuestos

4.8 Seguros y Fianzas

4.9 Aspecto Fiscal

4.10 Supervisión

4. APLICACIÓN DE LA AUDITORIA OPERACIONAL AL ÁREA DE ADQUISICIONES EN UN ORGANISMO DESCENTRALIZADO PROMOTOR Y DIFUSOR DE ACTIVIDADES CULTURALES

PROGRAMA DE TRABAJO

No.	PROCEDIMIENTO	ELABORÓ	FECHA	UNIVERSO	ALCANCE	REFEREN.	CONCLUSIONES
1.	ESTUDIO GENERAL						
	1.1 Obtener un extracto de la siguiente documentación:	J. Martínez	20-VIII-07	12 meses	100 %	Expediente de Auditoria	Satisfactorio
	1.1.1 Escritura constitutiva.						
	1.1.2 Juntas del Comité de Control y Auditoria						
	1.2 Obtener un ejemplar de los siguientes documentos	J. Martínez	20-VIII-07	Documentación mencionada	100 %		Satisfactorio
	1.2.1 Contrato individual y/o colectivo de trabajo						
	1.2.2 Manual de procedimientos del Organismo						
	1.3 Con base en la documentación antes mencionada, juzgar lo siguiente:	J. Martínez	20-VIII-07	Documentación mencionada	100 %	Papeles de trabajo	Se considera adecuada la forma en que están expresados los objetivos y políticas del Organismo.
	1.3.1 Razonabilidad de obtener los objetivos y políticas del Organismo sobre el control de las adquisiciones.						
	1.3.2 Evaluar si los objetivos son claros.						
	1.3.3 Investigar si se ha difundido con el personal correspondiente.						
	1.4 Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y políticas en el Organismo sobre el control de las adquisiciones.	J. Martínez	20-VIII-07		100 %		Se considera aceptable este cumplimiento
	1.5 Identificar la periodicidad con que el Organismo revisa la aplicabilidad de sus objetivos y políticas.	I. Galván	21-VIII-07		100 %	Papeles de trabajo	Se revisa cada año la aplicabilidad de los objetivos y políticas.

No.	PROCEDIMIENTO	ELABORÓ	FECHA	UNIVERSO	ALCANCE	REFEREN.	CONCLUSIONES
2.	ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS						
	2.1 Obtener o elaborar un organigrama del Organismo.	I. Galván	17-VIII-07	Gráfica de Organización	100 %	Expediente de Auditoria	Satisfactoria
	2.2 Estudiar en el manual del Organismo, la parte correspondiente a la organización de la misma.	I. Galván	17-VIII-07	Gráfica de Organización y Manual de Operaciones	100 %	Expediente de Auditoria	Satisfactoria
	2.3 Con base en lo anterior, evaluar la organización adoptada en los diversos departamentos que en forma directa están relacionados con el control de las adquisiciones (almacén, contabilidad, presupuestos, auditoria interna, etc.) tomando en cuenta los siguientes aspectos:	I. Galván	20-VIII-07	Gráfica de Organización y Manual de Operaciones	100 %	Expediente de Auditoria	Es razonable la estructura de la organización.
	2.3.1 Si los niveles jerárquicos son adecuados.						
	2.3.2 Si las líneas de autoridad están bien definidas.						
	2.3.3 Si la distribución de responsabilidades y de autoridad, está de acuerdo con el tipo de puesto o nivel jerárquico de que se trate.						
	2.3.4. Si se precisan las atribuciones de cada puesto, para evitar en su caso, que puedan ser diluidas las responsabilidades.						
	2.4 Observar si en la práctica se respetan los conductos de autoridad y responsabilidad establecidos al respecto y si éstas son las más indicadas, para las necesidades de captación, administración y distribución.	J. Martínez	22-VIII-07	Gráfica de Organización y Manual de Operaciones	100 %	Expediente de Auditoria	Satisfactoria
	2.5 Observar si se tiene una adecuada coordinación de funciones, que permita desarrollar con eficacia los trabajos.	J. Martínez	23-VIII-07	Gráfica de Organización y Manual de Operaciones	100 %	Expediente de Auditoria	Satisfactoria

No.	PROCEDIMIENTO	ELABORÓ	FECHA	UNIVERSO	ALCANCE	REFEREN.	CONCLUSIONES
2.6	Observar si la división de labores existentes, permite que las funciones de operación, custodia y registro de las adquisiciones, sean desarrollados cada una por personas y/o departamentos independientes.	J. Martínez	23-VIII-07	Gráfica de Organización y Manual de Operaciones	100 %	Expediente de Auditoria	División de labores adecuada, según descripción de puestos.
2.7	Investigar las medidas adoptadas por el Organismo para la custodia y protección física de la documentación que se genera por las adquisiciones (contratos, requisiciones, actas de comité, etc.) .	I. Galván	23-VIII-07	n/a	n/a	Papeles de trabajo	Existen tres jefaturas que controlan archivos independientes por cada tipo de proceso (licitación pública, invitación a cuando menos tres y adjudicación directa), por lo que se considera satisfactorio el control
2.8	Obtener o elaborar una gráfica de los procedimientos utilizados para el desarrollo de las operaciones relacionadas con el control de las adquisiciones, tales como. a) Elaboración del Programa Anual de Adquisiciones b) Elaboración del Presupuesto c) Requisiciones d) Licitaciones e) Contratos f) Recepción en almacén g) Pagos, etc.	I. Galván	23-VIII-07	Gráfica de Organización y Manual de Operaciones	100 %	Expediente de Auditoria	Satisfactoria, la grafica muestra que existe eficacia
2.9	Obtención de una copia de las formas utilizadas para el manejo documental de las mencionadas operaciones.	I. Galván	23-VIII-07	n/a	n/a	Expediente de Auditoria	Satisfactorias razonablemente,
2.10	Con base en la información y documentación obtenida en los puntos anteriores, evaluar la eficacia obtenida de los procedimientos establecidos por la empresa para el control de las operaciones mencionadas.	I. Galván	23-VIII-07	n/a	n/a	Expediente de Auditoria	Se consideran aceptables los procedimientos y formas establecidas
2.11	Efectuar pruebas selectivas sobre las mismas operaciones, para determinar si en la práctica se respetan los procedimientos establecidos.	J. Martínez I. Galván	24-VIII-07 24-VIII-07	12 meses 100%	35 %	Papeles de trabajo	En general son satisfactorias, sin embargo se determinó seis casos de incumplimiento al Art. 46 LAASSP, que indica que el contrato se debe formalizar 20 días después del fallo y se formalizó 24 días posteriores al fallo. Ver observación No. 5, en cedula
2.12	Observar si las formas utilizadas para el manejo de las adquisiciones están prenumeradas y si al utilizarse, son debidamente firmadas por el funcionario que efectuó la operación, el que la revisó y el que la ordenó.	I. Galván	27-VIII-07	12 meses 100%	35 %	Papeles de trabajo	Satisfactorias
2.13	Revisar si las requisiciones tienen el sello de no existencias en el almacén, partida presupuestal autorizada y autorización por el Comité de Adquisiciones.	J. Martínez	24-VIII-07	12 meses 100%	35 %	Papeles de trabajo	Satisfactorias

No.	PROCEDIMIENTO	ELABORÓ	FECHA	UNIVERSO	ALCANCE	REFEREN.	CONCLUSIONES
2.14	<p>Observar si llevan a efecto los siguientes procedimientos:</p> <p>a) En base a que se hacen las adquisiciones.</p> <p>b) Personal que participa en el proceso de adquisiciones</p> <p>c) Quien participa para sancionar a los proveedores por incumplimiento.</p> <p>d) Registro contable de las adquisiciones</p> <p>e) Periodicidad de las adquisiciones</p> <p>f) El almacén revisa que las adquisiciones se reciban en tiempo y forma.</p> <p>g) El área de adquisiciones informa a la contraloría interna de los proveedores incumplidos, para ser voletinados y no tener futuras compras con ellos.</p>	J. Martínez I. Galván	28 y 29 de VIII-07	12 meses	35 %	Papeles de trabajo	<p>Al aplicar los 32 aspectos (paginas de 67 a 72), se considera existe eficacia, sin embargo:</p> <p>Ver observación No. 2, en cedula</p> <p>Ver observación No. 5, en cedula</p>
2.15	Elaboración de una gráfica que permita evaluar el sistema de control interno establecido, para el desarrollo de las diversas operaciones relacionadas con las adquisiciones, concluyendo hasta el registro contable.	I. Galván	30-VIII-07	n/a	n/a	Expediente de Auditoria	Satisfactorias.
2.16	Revisión documental selectiva de las operaciones registradas por contabilidad siguiendo el orden en que las adquisiciones se llevan a cabo.	J. Martínez I. Galván	31-VIII-07 y 3-IX-07	12 meses	35 %	Papeles de trabajo	Satisfactorias
2.17	Revisar la determinación y tratamiento de las variaciones entre las adquisiciones reales y el presupuesto autorizado.	J. Martínez	4-IX-07	12 meses	n/a	Papeles de trabajo	Ver observación No. 1, en cedula
2.18	Verificar si los procedimientos utilizados para las adquisiciones, se apegan al manual correspondiente.	I. Galván	4-IX-07	Manual de procedimientos	100 %	Papeles de trabajo	Satisfactorias
2.19	Investigar si se efectúa un informe periódico de las adquisiciones efectuadas y apego al Programa Anual de Adquisiciones y al Presupuesto Autorizado.	J. Manuel	5-IX-07	12 meses	100 %	Papeles de trabajo	Satisfactorias
2.20	Investigar a quienes se dirige el informe antes mencionado y el uso del mismo, es decir, por ejemplo, si se compara contra datos contables, si se hacen algunas pruebas documentales, si sirve de base para la toma de decisiones, etc.	J. Martínez	5-IX-07	n/a	n/a	Expediente de Auditoria	Satisfactorias

No.	PROCEDIMIENTO	ELABORÓ	FECHA	UNIVERSO	ALCAN CE	REFEREN.	CONCLUSIONES
3.	PERSONAL						
	3.1 Investigar si se efectúa examen de admisión para el personal de nuevo ingreso y si corresponde a las características del puesto de que se trate.	J. Martínez	6-IX-07	Personal: Admtvo.: 538 Sind.: 2,298 100%	Admtvo.: 30 6 % Sind.: 50 3 %	Papeles de trabajo	Satisfactorias
	3.2 Observar si se cuenta con algún programa de adiestramiento para el personal de nuevo ingreso.	J. Martínez	7-IX-07	n/a	n/a	Expediente de información General	Si existe un programa para el personal de nuevo ingreso, adicionalmente se dan cursos de capacitación periódicos.
	3.3 Estudiar si existe demasiada rotación de personal y las causas de la misma.	I. Galván	7-IX.07	Personal: Admtvo.: 538 Sind. : 2,298 100 %	100 %	Expediente de información General	Satisfactorias, la rotación de personal es mínimo
	3.4 Que prestaciones tiene el personal	J. Martínez	10-IX-07	n/a	n/a	Papeles de trabajo	Se apegan a las prestaciones que otorga la S.E.P.,
	3.5 Investigar si se planean con anticipación las necesidades reales de personal, en cuanto al número y características.	I. Galván	10-IX-07	n/a	n/a	Papeles de trabajo	Satisfactorias
	3.6 Evaluar si las cargas de trabajo están distribuidas adecuadamente, de acuerdo al grado de complejidad.	I. Galván	10-IX-07	n/a	n/a	Papeles de trabajo	Satisfactorias
	3.7 Evaluar si el Organismo da debido cumplimiento al régimen legal derivado de la relación laboral con sus empleados. (ISSSTE, Contratos, etc.)	J. Martínez	11-IX-07	n/a	n/a	Papeles de trabajo	Satisfactorias
4.	ALMACEN GENERAL						
	4.1 Se concilia periódicamente las adquisiciones con lo que recibe el almacén general	I. Galván	12-IX-07	n/a	n/a	Papeles de trabajo	Ver observación No. 1, en cedula
	4.2 Se concilia con las Unidades Administrativas las adquisiciones que recibieron directamente, y que no pasaron a través del almacén general.	I. Galván	12-IX-07	n/a	n/a	Papeles de trabajo	Ver observación No. 2, en cedula

No.	PROCEDIMIENTO	ELABORÓ	FECHA	UNIVERSO	ALCANCE	REFEREN.	CONCLUSIONES
5.	ADMINISTRACIÓN DE LAS ADQUISICIONES						
	5.1 Investigar si el Organismo cuenta con un catálogo de proveedores.	J. Martínez	13-IX-07	n/a	n/a	Papeles de trabajo	Satisfactorias
	5.2 Verificar si las adquisiciones están programadas de acuerdo a las necesidades de los usuarios.	J. Martínez	13-IX-07	n/a	n/a	Papeles de trabajo	Satisfactorias
	5.3 Verificar si las adquisiciones son de acuerdo al Programa anual de Adquisiciones.	J. Martínez	13-IX-07	n/a	n/a	Papeles de trabajo	Satisfactorias
	5.4 Verificar si generan expedientes por cada proveedor con toda la documentación soporte.	I. Galván	14-IX-07	n/a	n/a	Papeles de trabajo	Ver observación No. 3, en cedula
	5.5 Verificar si se concilian las adquisiciones efectuadas con las áreas de contabilidad y de presupuestos.	I. Galván	14-IX-07	n/a	n/a	Papeles de trabajo	Ver observación No. 1, en cedula
	5.6 Verificar si se emiten informes periódicos de las adquisiciones.	I. Galván	14-IX-07	n/a	n/a	Papeles de trabajo	Satisfactorias
6.	ASPECTO FINANCIERO						
	6.1 Investigar si el departamento de contabilidad del Organismo formula periódicamente un estado de ingresos y egresos donde se contemple las adquisiciones efectuadas.	J. Martínez	17-IX-07	n/a	n/a	Papeles de trabajo	Satisfactorios
	6.2 Investigar si periódicamente se concilian saldos entre contabilidad y el área de adquisiciones, aclarando las diferencias.	J. Martínez	17-IX-07	n/a	n/a	Papeles de trabajo	Ver observación No. 2, en cedula
	6.3 Verificar si se tienen cuentas específicas para identificar los tipos de compras (servicios, bienes, activos fijos, etc.).	J. Martínez	8-X -07	n/a	n/a	Papeles de trabajo	Satisfactorios
	6.4 Observar si se elabora algún anexo de compras por proveedor y/ o prestador de servicios.	J. Martínez	8-X-07	n/a	n/a	Papeles de trabajo	Ver observación No. 4, en cedula

No.	PROCEDIMIENTO	ELABORÓ	FECHA	UNIVERSO	ALCANCE	REFEREN.	CONCLUSIONES
7.	PRESUPUESTOS						
	7.1 Investigar si existe un presupuesto anual autorizado	I. Galván	17-X-07	Estados Financieros mensuales (12 meses)	n/a	Expediente de Auditoria	Satisfactorios
	7.2 Investigar si se encuentran presupuestadas las adquisiciones de:						
	a) Bienes consumibles y servicio b) Bienes de inversión.	I. Galván	17-X-07	Estados Financieros mensuales (12 meses)	n/a	Expediente de Auditoria	Satisfactorios
	7.3 Investigar cuales son las bases que se utilizan para la formulación de los presupuestos	J. Martínez	18-X-07	Estados Financieros mensuales (12 meses)	n/a	Expediente de Auditoria	Satisfactorios
	7.4 Verificar si los presupuestos originales se van ajustando a las adquisiciones reales.	J. Martínez	18-X-07	Estados Financieros mensuales (12 meses)	Un mes 100 %	Papeles de trabajo	Satisfactorios
	7.5 Verificar se existe un sistema de registro presupuestal.	J. Martínez	19-X-07	Estados Financieros mensuales (12 meses)	Un mes 100 %	Papeles de trabajo	Satisfactorios
	7.6 Verificar si se concilian saldos entre el área de adquisiciones y presupuestos.	J. Martínez	19-X-07	Estados Financieros mensuales (12 meses)	Un mes 100 %	Papeles de trabajo	Ver observación No. 1, en cedula
	7.7 Verificar si se elaboran estados presupuestales periódicos y a quienes se distribuyen.	J. Martínez	19-X-07	Estados Financieros mensuales (12 meses)	Un mes 100 %	Papeles de trabajo	Satisfactorios

No.	PROCEDIMIENTO	ELABORÓ	FECHA	UNIVERSO	ALCANCE	REFEREN.	CONCLUSIONES
	7.8 Verificar si la información presupuestal se incluye junto con los datos reales dentro de los estados financieros del Organismo.	J. Martínez	19-X-07	Estados Financieros mensuales (12 meses)	Un mes 100 %	Papeles de trabajo	Satisfactorios
	7.9 Verificar si se analizan las variaciones de las adquisiciones reales contra las presupuestales.	J. Martínez	19-X-07	n/a	n/a	Papeles de trabajo	Satisfactorios
8.	SEGUROS Y FIANZAS						
	8.1 Investigar si las adquisiciones en el transcurso de entrega, están aseguradas.	I. Galván	19-X-07	Pólizas de seguros del ejercicio 100 %	100 %	Expediente de Auditoria	Satisfactorios
	8.2 Con base en los saldos mensuales contables, evaluar la suficiencia de las sumas aseguradas.	I. Galván	22-X-07	Estados financieros mensuales 100 %	Estados financieros diciembre de 2006	Expediente de Auditoria	Es adecuada la cobertura de los seguros
	8.3 Observar si el Organismo contrató alguna fianza de fidelidad para su personal.	I. Galván	22-X-07	Fianzas del ejercicio 100 %	100 %	Expediente de Auditoria	Satisfactorias
	8.4 Verificar si el Organismo trabaja con algunos agentes de seguros que le recomienden las mejores condiciones de contratación.	I. Galván	22-X-07	n/a	n/a	Expediente de Auditoria	Satisfactorias
	8.5 Investigar si las renovaciones y reclamos a los seguros se efectúan en tiempo y forma.	I. Galván	22-X-07	n/a	n/a	Expediente de Auditoria	Satisfactorias
9.	ASPECTO FISCAL						
	9.1 Verificar que el costo de las adquisiciones (bienes de consumo inmediato, activos fijos, etc.), incluyan además del precio de la factura e IVA, el importe de los gastos erogados hasta que los bienes sean recibidos en el almacén o área usuaria (fletes, seguros de transporte, etc.).	J. Martínez	26-X-07	Compras del ejercicio 100 %	35 % de las adquisiciones	Papeles de trabajo	Satisfactorias
	9.2 Investigar si la empresa está efectuando el pago de la diferencia del impuesto al valor agregado, que se deriva de las adquisiciones de bienes y servicios o impuesto que le trasladan contra el impuesto a su cargo.	J. Martínez	26-X-07	n/a	n/a	n/a	No es causante del IVA, ISR, IMPAC, por consiguiente sólo declara el IVA que retiene, ver observación No. 6, en cedula

No.	PROCEDIMIENTO	ELABORÓ	FECHA	UNIVERSO	ALCANCE	REFEREN.	CONCLUSIONES
10.	SUPERVISIÓN						
	<p>10.1 Observar la intervención de los funcionarios y Órganos fiscalizadores respecto del adecuado funcionamiento de los siguientes puntos:</p> <p>a) Que las requisiciones estén debidamente requisitadas y autorizadas.</p> <p>b) Análisis de las diferencias entre lo adquirido y lo registrado contablemente y elaboración del informe con las aclaraciones.</p> <p>c) Verificar que las adquisiciones están contempladas en un presupuesto autorizado.</p>	J. Martínez	26-X-07	n/a	n/a	Papeles de trabajo	En términos generales, los funcionarios del Organismo y Órganos fiscalizadores ejercen un bajo control de riesgo sobre la supervisión de las adquisiciones. Ver observación No. 5, en cedula
	<p>10.2 En caso de contar con un departamento de auditoría interna que vigile el adecuado funcionamiento de los sistemas de control financiero y/o operacional establecidos, investigar si éste tiene programas definidos de trabajo, en su caso, revisar si los mismos cubren todos los aspectos necesarios, evaluando la oportunidad en la aplicación de cada procedimiento.</p>	J. Martínez	26-X-07	n/a	n/a	Papeles de trabajo	Satisfactorios
	<p>10.3 Si el Organismo cuenta con la participación de auditores externos, observar si las sugerencias de los mismos tendientes a mejorar el control existente sobre las adquisiciones, han sido implantados por el Organismo oportunamente.</p>	J. Martínez	26-X-07	Informe de sugerencias de 2006	100 %	Expediente de Auditoría	El Organismo aplica las sugerencias sobre aquellas observaciones consideradas como de alto riesgo por los auditores externos, ya que el Órgano Interno de Control le da seguimiento a su cumplimiento, sin embargo la anomalía en la operación se repite. Ver observación No. 5, en cedula

**EN FORMA PARTICULAR, LAS “OPERACIONES REPORTABLES” RELATIVAS A
ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL INSTITUTO, SE REVISARON
APLICANDO LOS SIGUIENTES ASPECTOS:**

Consecutivo	C O N C E P T O	Licitación Pública	Invitación a cuando menos tres personas	Adjudicación Directa
1.	El bien, arrendamiento o servicio está incluido en el Programa Anual de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del ente público, que se presentó a la Secretaría de Economía y cumple con los fines institucionales. (Arts. 18, 20 Y 21 de la LAASSP, 17 fracción IX del RLAASSP y 32 de la Ley de Planeación).	π	π	π
2.	La adquisición, arrendamiento o servicio se contrató contando con la autorización global o específica por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (Arts. 25 de la LAASSP, 40 fracción I y 42 fracción III del Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaría). En caso de que la vigencia del contrato auditado hubiese rebasado el ejercicio presupuestal fiscal en que se formalizó, se observó lo señalado por el los artículos 24 y 25 de la LAASSP y 30 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaría (LFRH).	π	π	π
3.	En el caso de que la adquisición o servicio sea con cargo a gasto de capital, está incluida en el oficio de autorización de inversión emitido por la S.H.C.P. al ente público (de conformidad con la fracción XVI del arto 31 de la Ley Orgánica de la Administración Admón. Pública Federal).	π	π	π
4.	En caso de tratarse de una invitación a cuando menos tres personas o de una adjudicación directa, la adquisición, arrendamiento o servicio contratado contó previamente con el análisis y dictamen del Comité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del ente público, mismo que debió estar soportado mediante un formato o documento que contenga como mínimo: a) descripción genérica de los bienes y servicios que se pretenden adquirir, arrendar o contratar, así como su monto estimado, b) la justificación y la fundamentación legal para llevar a cabo el procedimiento de contratación, c) indicar la documentación soporte que se adjunte para cada asunto, dentro de la que se debe considerar la que acredite la existencia de suficiencia presupuestal y		π	π

	aquella que haga constar la cantidad de existencias en el inventario y d) el formato firmado por el secretario ejecutivo, así como las especificaciones y justificaciones técnicas firmadas por el titular del área responsable del asunto; finalmente verificar si el asunto analizado y dictaminado está firmado y por los integrantes del Comité con derecho a voto. (Arts. 22 de la LAASSP y 5, fracción 111, 16, fracción I, y 17, fracciones V y VI del RLAASSP).			
5.	Los criterios de adjudicación que empleó el ente público fueron los adecuados para garantizar la obtención de precios aceptables y competitivos en el mercado para la adquisición del bien o servicio (artículos 36 Bis fracción I párrafo quinto y 38 párrafos primero y segundo de la LAASSP).	π	π	π
6.	Antes de efectuar la adquisición o arrendamiento del bien el ente público revisó que no hubiese existencia de éste en el almacén, dejando constancia de esta acción (art.12 del RLAASSP).	π	π	π
7.	El contrato formalizado derivado de licitación pública internacional observa lo establecido en la fracción 11 del artículo 28 de la LAASSP y en el artículo, 23 del RLAASSP.	π		
8.	La convocatoria que dio origen al pedido y/o contrato contiene los requisitos establecidos en el artículo 29 de la LAASSP y fue publicada en el Diario Oficial de la Federación. (Arts. 29 y 30 de la LAASSP y 26 del RLAASSP).	π		
9.	Las bases del concurso de la adquisición, arrendamiento o servicio contratado, reúnen las disposiciones requeridas en los artículos 31 de la LAASSP, 28, 29,30 Y 31 del RLAASSP y no incluyeron requerimientos que limitaran la participación de los interesados o que dirigieran la licitación a favor de algún proveedor, tales como los que se indican en el artículo 29 del <u>RLAASSP</u> .	π	π	
10.	La junta de aclaraciones a las bases de la licitación relativa al pedido y/o contrato auditado, se efectuó en el lugar, hora y. fecha establecidos en las propias bases y a ella concurrió por". Parte de la convocante, personal técnico con los conocimientos: suficientes con relación a los bienes o servicios adquiridos, a efecto de que pudieran responder o aclarar las dudas de los proveedores. (Arts. 31, fracción 111 y 43 fracción VI de la L: LAASSP y 34 del RLAASSP)	π	π	

11.	Los plazos para la presentación y apertura de proposiciones relativas a la licitación del pedido y/o contrato auditado, se apegaron a lo establecido en los artículos 32, 33 Y 43 fracción IIV de la LAASSP.	π	π	
12	El acto de presentación y apertura de proposiciones para la licitación relativa al pedido y/o contrato auditado, se apegó a los lineamientos establecidos en los artículos 35 de la LAASSP y 39 del RLAASSP.	π	π	
13.	La adjudicación del pedido y/o contrato se llevó a cabo conforme a los requerimientos solicitados en las bases de licitación, resultando favorecido el proveedor que reunió las condiciones legales, técnicas y económicas requeridas por el ente público y en consecuencia presentó la propuesta solvente al precio más bajo, tal como lo establecen los artículos 14, 36 Y 36 Bis de la LAASSP y 44, 45, 46 Y 53 del RLAASSP.	π	π	
14.	Se dio a conocer el fallo de la adquisición, arrendamiento o servicio contratado, en junta pública, quedando constancia en el acta respectiva, en los términos de los artículos 37 de la LAASSP 46 y 48 del RLAASSP	π	π	
15	En el caso de tratarse de un pedido y/o contrato adjudicado mediante el procedimiento de abastecimiento simultáneo a que se refiere el artículo 39 de la LAASSP, el ente público consideró en las bases y en la selección lo señalado en los artículos 31 fracción XIV de la LAASSP y 43 del RLAASSP	π	π	
16	En el caso de tratarse de un pedido y/o contrato adjudicado con base en el artículo 41 de la LAASSP, a través del procedimiento de invitación a cuando menos tres personas o de adjudicación directa, verificar que se cuente con el escrito ¹ que acredita los criterios de economía, eficacia, eficiencia, imparcialidad y honradez, así como con la justificación de las razones para el ejercicio de la opción conforme a lo señalado en el artículo 40 de la LAASSP, además de que dicho escrito, contenga los requisitos señalados en el artículo 49 del RLAASSP y que se haya sometido a dictaminación del Comité conforme a lo señalado en el artículo 22 de la LAASSP		π	π

17.	En caso de que el pedido y/o contrato se haya adjudicado mediante invitación a cuando menos tres personas o adjudicación directa y se haya otorgado con fundamento con el artículo 42 de la LAASSP, verificar que su importe no haya excedido los montos máximos de adjudicación autorizados al ente público, establecidos en el Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio auditado (Art. 42 de la LAASSP y' Art. 5, fracción IV del RLAASSP).		π	π
18.	El pedido y/o contrato formalizado, resultado del procedimiento de invitación a cuando menos tres personas o adjudicación directa, no implica que las operaciones se fraccionen para quedar comprendidas en los supuestos de excepción a la licitación pública (Art. 42 de la LAASSP)		π	π
19.	El pedido y/o contrato formalizado resultado del procedimiento de invitación a cuando menos tres personas se sujetó a lo establecido en el artículo 43 de la LAASSP. Como complemento a lo señalado en el párrafo anterior, verificar que se haya contado con las 3 propuestas mínimas susceptibles de analizarse técnicamente para cada una de las partidas o conceptos solicitados (arts. 43 fracción 11 de la LAASSP y 53 del RLAASSP en correlación con el último párrafo del 36 Bis de la LAASSP).	π		
20.	La adquisición, arrendamiento o servicio contratado mediante el procedimiento de invitación a cuando menos tres personas cuenta con el acuse de recibido de la invitación a cotizar enviada al proveedor (arts. 40 párrafo tres, 42 párrafo dos y 43 fracción III de la LAASSP).		π	
21.	Antes de recibir la propuesta o de formalizar el pedido y/o contrato, el ente público comprobó con la SFP que la empresa no estuviera sancionada en los términos de la fracción XXIV. del artículo 31 y de la fracción IV del artículo 50 de la LAASSP. El ente público exigió que los licitantes presentasen junto con su propuesta, el escrito señalado en la fracción III del artículo 30 del RLAASSP, en el que declarasen bajo protesta de decir verdad, que no se encontraban en alguno de los supuestos establecidos en el artículo 50 de la LAASSP (sancionados por la Contraloría)	π	π	π

22.	El pedido <i>y/o</i> contrato formalizado cuenta en lo aplicable con los elementos a que se refieren los artículos 45 de la LAASSP y 55 del RLAASSP.	π	π	π
23.	Las cláusulas del pedido o contrato son congruentes con el contenido de las bases en los términos del penúltimo párrafo del artículo 45 de la LAASSP y del artículo 55 del RLAASSP.	π	π	
24.	El pedido <i>y/o</i> contrato se formalizó dentro de los veinte días naturales siguientes al de la notificación del fallo. (Art. 46 de la LAASSP)	π	π	
25.	En caso de tratarse de un contrato abierto considera éste lo establecido en los artículos 47 de la LAASSP y 56 del RLAASSP.	π	π	π
26.	Se garantizó: a) El cumplimiento del pedido <i>y/o</i> contrato y b) El anticipo entregado, en su caso; de conformidad con los artículos 48 y 49 de la LAASSP y, en caso de que la forma de garantía haya sido mediante fianzas, verificar que éstas observen lo señalado en la fracción I del artículo 68 del RLAASSP.	π	π	π
27.	La amortización del (los) anticipos se realizó en forma total, de acuerdo a lo pactado en el pedido o contrato, como lo establece el artículos 32 de RLAASSP	π	π	π
28.	Las modificaciones al pedido o contrato se formalizaron mediante la figura legal denominada convenio modificadorio y bajo los supuestos establecidos en los Art. 52 de la LAASSP y 63 del RLAASP	π	π	π
29.	En caso de haber formalizado algún convenio de ampliación al monto o al plazo del pedido o contrato, se cuenta con las modificaciones respectivas en las fianzas, como lo establece el Art. 59 y la fracción II del Art. 68 del RLAASSP y los artes 117 y 119 de la Ley Federal de Instituciones de Fianzas	π	π	π

30.	En el caso de atrasó en el cumplimiento de las fechas pactada en la entrega del bien o servicio por causas imputables al proveedor, el ente público cuantificó los días de retraso y aplicó la pena convencional correspondiente establecida en el pedido o contrato (art's 53 de la LAASP y 64 del RLAASSP). Además de verificar lo anterior, la firma de auditores externos deberá emitir en la parte de "NOTAS del Formato 6, una opinión respecto a la manera en que el ente público verifica que la entrega de los bienes se realice en el tiempo pactado en el pedido o contrato, si se limitan únicamente a sellar la factura con la fecha de recepción o, cuenta con otro mecanismo que garantice que la fecha del sello de recepción del bien o servicio adquirido sea real.	π	π	π
31.	Verificar que los bienes y/o servicios, así como los precios marcados en el pedido o contrato correspondan a los asentados en los comprobantes de pago y/o facturas (art.45 de la LAASSP y artículo 44fracción 111 del Reglamento de la Ley Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal),y que éstos cumplan los requisitos fiscales(Artículos .29y 29ª del código fiscal de la federación y que en caso de errores y deficiencias en los mismos se haya procedido con forme lo señala el artículo62 del RLAASSP.	π	π	π
32	El ente público verificó (con personal técnico idóneo) que los bienes o servicios recibidos correspondieran en sus características con las especificaciones solicitadas o contratadas, contenidas en las bases de licitación, realizando, en caso de ser necesario, las pruebas de laboratorio correspondientes y emitiendo algún documento con el visto bueno o aceptación del área requirente.	π	π	π

CAPITULO 5 INFORME
 CONCLUSIONES
 BIBLIOGRAFÍA

INFORME

El contenido del informe de la Auditoría operacional desde luego estará supeditado a las deficiencias que se hayan detectado en el curso de los trabajos respectivos, cuya inclusión en el informe como se mencionó anteriormente, debe ser definida cuidadosamente.

A continuación se mencionan algunos aspectos que pueden incluirse en un informe de Auditoría operacional de adquisiciones según el Boletín respectivo del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

1. Inexistencia de políticas y objetivos para la operación y falta de vigilancia de las mismas.
2. Uso inadecuado de presupuestos establecidos como base de control para la operación de adquisiciones.
3. Falta de coordinación con departamentos directamente relacionados con la operación de compras.
4. Falta de definición de línea de autoridad o fallas en la organización del personal que atiende las compras.
5. Desconocimiento de los proveedores o fabricantes de los artículos que se compran.
6. Ausencia de registros para el control de las alternativas de abastecimiento de algún artículo (archivo de proveedores).
7. Inadecuado control del personal adquisiciones.

Dadas las características de la Auditoría operacional en el informe deben planearse los hallazgos derivados del trabajo, relacionados con la eficiencia operacional, el efecto y las consecuencias de los problemas detectados y su estructura abarca los elementos mencionados anteriormente:

1. Alcances y limitaciones del trabajo.
2. Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional.
3. Sugerencias para mejorar la eficiencia.

De acuerdo a los comentarios anteriores se emite el siguiente informe, derivado de la auditoría operacional que se aplicó al área de adquisiciones y las áreas que de alguna manera están involucradas:

Lic. Juan Carlos Hernández Fernández
Presidente del Instituto de Actividades Culturales
Presente.

Derivado de la invitación que se nos hizo a través de la Dirección de Recursos Financieros, a su digno cargo, para realizar una auditoría operacional al área de adquisiciones, ya que ha sido sujeta de constantes observaciones por los Órganos Fiscalizadores, en el sentido de falta de documentación soporte en los expedientes de los diversos procesos licitatorios, le comentamos nuestros resultados y las correspondientes sugerencias de mejora.

1. OBJETIVO Y ALCANCES

Identificar las causas que originan la carencia de información que conforman los expedientes que integra el área de Adquisiciones de Bienes y Servicios del Instituto de Actividades Culturales, lo cual viene generando observaciones de carácter financiero, presupuestal y de control interno por parte de los Órganos Fiscalizadores, para lo cual se tiene contemplado su verificación y análisis de las distintas etapas o procesos administrativos por los que pasan las adquisiciones, desde su requerimiento de compra hasta su pago final, así como su correlación con las distintas áreas que involucran el proceso administrativo de las adquisiciones, determinándose para tal fin un alcance de un 35% de las operaciones de adquisiciones generadas por el área por el ejercicio fiscal del 2006.

PROBLEMÁTICA

Con motivo del desconocimiento por parte de algunas áreas y en otros casos el incumplimiento a los procedimientos establecidos en los manuales de organización respecto de los procesos de adquisiciones, dichas situaciones vienen generando la falta de información y/o documentación comprobatoria trascendental, en la integración como lo son : las actas de fallo, declaraciones al Servicio de Atención Tributaria (SAT) por parte del licitante, información de proveedores incumplidos, fianzas otorgadas por los proveedores a favor del Instituto de Actividades Culturales, fianzas no recuperadas con oportunidad, etc., lo cual obedece principalmente a que las otras áreas no entreguen dicha documentación al área de adquisiciones, razón por la cual no se complementan los expedientes; asimismo el importe de las compras por el ejercicio 2006 que informa el área de adquisiciones no coincide con el contable ni presupuestal.

HALLAZGOS

1. Las adquisiciones de bienes y servicios efectuadas por la Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales, a través de la Subdirección de Adquisiciones, no son conciliadas con las Direcciones de Contabilidad y Presupuestos.
2. Existen adquisiciones menores de papelería y artículos de oficina que no pasan a través del almacén, sino que son entregadas a algunas Unidades Administrativas en forma directa, por lo cual el almacén desconoce su recepción y control.
3. Los expedientes que se generan por Licitación Pública, Invitación a Cuando menos Tres y Adjudicación Directa, en un 80 % del alcance revisado, carecen del contrato con todas las firmas, remisiones sin sello de recibido por el almacén, evidencia de que el proveedor no este boletinado por incumplimiento de alguna cláusula del contrato, fianzas, cotizaciones, etc.

4. En el sistema contable no se registran mes a mes los pasivos de los prestadores de servicios de los gastos fijos, como son las rentas, agua, luz, etc.
5. Existen reportes turnados al Órgano Interno de Control por incumplimiento de entrega de algunos proveedores, que no han sido sancionados y se les sigue comprando.
6. El Instituto tiene pendiente una consulta con el SAT. en relación a si es sujeto de acreditamiento del IVA, por lo que en caso de ser afirmativa la consulta, no se cuenta con un control contable de el IVA. por las compras realizadas y los ingresos sujetos a este impuesto.

Dichos hallazgos se comentaron con los responsables directos y sus superiores, se mencionan en los anexos de observaciones con sus respectivas sugerencias, para un mejor entendimiento.

REPERCUSIONES O CONSECUENCIAS

La falta de integración de la documentación en un solo expediente ha venido generando que el Instituto incumpla con lo dispuesto por la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (LAASSP), lo que normalmente se traduce como hallazgos por órganos fiscalizadores.

SUGERENCIAS

Para estar en posibilidades de corregir dicha situación, es conveniente que el Órgano Interno de Control fortalezca la vigilancia en cuanto a que las áreas involucradas en los procedimientos de adquisiciones se apeguen a los señalado en los manuales de operación, independientemente de lo sugerido en el informe del término de la auditoría operacional, así como el realizar la siguiente actividad:

- Que se realice la contratación de una persona que atienda exclusivamente la integración y soporte documental de los expedientes por orden cronológico, el cual deberá dar un seguimiento de la ubicación de la documentación que obre en otras áreas como lo pudieran ser: jurídico, contabilidad, almacén, Unidades Administrativas, etc.

La persona contratada deberá conocer ampliamente la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios, la Ley de Obra Publica y los Servicios Relacionados con las Mismas, así como el flujo de operación de las compras, áreas involucradas y documentación que debe respaldar los diferentes procesos licitatorios, asimismo deberá depender directamente del jefe del departamento de adquisiciones consecuentemente este será supervisado por dicha persona con el propósito de que tenga independencia mental en relación con las distintas áreas involucradas en los procesos de adquisiciones, debiendo garantizarse con esto el buen manejo y control de los expedientes, que han sido el objeto de observaciones por parte de los Órganos fiscalizadores.

CONCLUSION

1. En términos generales los controles operativos y administrativos que se tienen formalizados, así como las políticas establecidas son suficientes y acordes a los objetivos del Instituto.
2. No se presentaron limitaciones durante la revisión por parte del Instituto, para verificar la operación de adquisiciones.
3. Que en general sus procesos licitatorios se llevaron a cabo de acuerdo con lo estipulado en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, esto implica que se realizaron mediante convocatorias públicas y que se levantaron las actas de presentación y apertura de proposiciones técnicas, económicas y de fallo, y se cuenta con los dictámenes que ostentan las razones por las cuales las proposiciones fueron admitidas o desechadas.
4. Aplicando la metodología para el proceso de revisión, se localizaron las áreas y/o empleados más vulnerables y que desatienden el proceso de control interno del propio Instituto, ocasionando que los órganos fiscalizadores apliquen observaciones de las cuales se adjuntan las consideradas como más importantes al respecto
5. Se propusieron algunas sugerencias preventivas con el objeto fundamental de reforzar el control que sobre ese aspecto se tiene establecido a la fecha y también de incrementar la eficiencia en el manejo de las adquisiciones.

INSTITUTO DE ACTIVIDADES CULTURALES

**RESUMEN DE OBSERVACIONES DERIVADAS DE LA AUDITORIA OPERACIONAL
APLICADA A LA OPERACIÓN DE ADQUISICIONES
POR EL PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006**

REF	OBSERVACION	RECOMENDACIÓN
1	<p><u>CONCILIACIÓN DE SALDOS ENTRE ADQUISICIONES, CONTABILIDAD Y PRESUPUESTOS.</u></p> <p>Las adquisiciones de bienes y servicios efectuadas por la Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales, a través de la Subdirección de Adquisiciones, no son conciliadas con las Direcciones de Contabilidad y Presupuestos, por lo que queda en duda de si, las erogaciones efectuadas son las correctas</p>	<p>Formalizar por escrito el procedimiento de conciliar mes a mes los saldos entre las direcciones mencionadas, para aclarar en tiempo y forma las diferencias resultantes.</p>
2	<p><u>ENTREGAS DE BIENES CONSUMIBLES A UNIDADES ADMINISTRATIVAS</u></p> <p>Existen algunas adquisiciones menores de papelería y artículos de oficina que no pasan a través del almacén, sino que son entregadas a algunas Unidades Administrativas en forma directa, por lo cual el almacén desconoce su recepción y control, en cuanto a:</p> <ul style="list-style-type: none">■ Si los suministros son recibidos con la calidad requerida y en tiempo y forma	<p>Formalizar como política que ninguna Unidad Administrativa adquiera bienes consumibles en forma directa, sino que deben ser canalizadas a través del área de adquisiciones y ser recepcionada en el almacén general para su control.</p>

--	--	--

REF.	OBSERVACION	RECOMENDACIÓN
3	<p><u>EXPEDIENTES POR PROVEEDOR Y No. DE CONTRATO</u></p> <p>Los expedientes que se generan por Licitación Pública, Invitación a cuando menos Tres y Adjudicación Directa, carecen de alguna documentación importante y obligatoria que se genera en los diferentes procesos de adquisiciones.</p>	<p>Se investiguen las causas el porque las Unidades Administrativas no turnan en tiempo y forma toda la documentación que se generó de sus requerimientos, para que el área de adquisiciones tenga completos los expedientes, ya que es ésta quien los controla.</p>
4	<p><u>SISTEMA CONTABLE</u></p> <p>El sistema contable no emite mes a mes auxiliares de los pasivos por proveedor o prestador de servicios de los gastos fijos, como son las rentas, agua, luz. Teléfono, etc.</p>	<p>Crear los pasivos mes a mes por estos adeudos, con el objeto de que los estados financieros muestren la situación real.</p>
5.	<p><u>ORGANO INTERNO DE CONTROL</u></p> <p>Recibe las quejas del almacén y otras áreas, con respecto a la entrega a destiempo de los bienes o servicios contratados y tiene autoridad para aplicar sanciones.</p>	<p>Mantener en una base de datos de aquellos proveedores incumplidos, manteniendo informadas a las distintas áreas para no volver a comprarles</p>
6.	<p><u>FISCAL</u></p> <p>El Organismo tiene pendiente una consulta con el S.A.T., para ver si es causante del IVA por los ingresos que lo causan, de ser afirmativa la respuesta el Organismo no lleva un control de los IVAS a favor para su acreditamiento.</p>	<p>Diseñar un reporte y/o anexo contable en que se vaya controlando los IVAS a favor, para su posible acreditamiento.</p>

BIBLIORAFIA

1. AUDITORIA OPERACIONAL (I.M.C.P., A.C. IMPRESO EN NOVIEMBRE DE 1989 POR EL INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C.).
2. AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE ROBERT J. THIERAUF, IMPRESO EN 1990, EDITORIAL LIMUSA NORIEGA.
3. AUDITORIA DE OPERACIONES DE LOS C.P. SALVADOR OBJETA LOPEZ Y C.P. J. LUIS CASTILLO RODRIGUEZ, IMPRESO EN 1988, EDITORIAL PAC.
4. AUDITORIA INTEGRAL (I.M.C.P., A.C.) DEL C.P. VICTOR PANIAGUA BRAVO EDICIÓN 2005.
5. INFORME DE AUDITORIA INTEGRAL; ACADEMIA MEXICANA DE AUDITORIA INTEGRAL, A.C. EDITADA EN JUNIO 1997-DOFISCAL EDITORES.
6. RELACIÓN DE AUDITORIA DE ESTADOS FINANCIEROS CON LA AUDITORIA OPERACIONAL (TESIS DE LA UNAM 1977) DE RUBÉN EDGARDO NOE MARTÍNEZ.
7. MEMORIA DEL III SIMPOSIUM NACIONAL SOBRE AUDITORIA INTERNA (OPERACIONAL) IMPRESO EN 1976.