



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

## AUDITORIA INTERNA OPERACIONAL

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A :  
FLORENCIO FELIPE AGUILAR RIESTRA

DIRECTOR: C.P. MANUEL DURAN SILVA

México, D.F.

1982



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

I N D I C E.

AUDITORIA INTERNA OPERACIONAL.

<u>I N T R O D U C I O N</u>		<u>PAG.</u>
CAPITULO I	ASPECTOS GENERALES.	
1.	Consideraciones Preliminares.	9
2.	Conceptos Fundamentales.	12
CAPITULO II	ANTECEDENTES Y EVOLUCION.	
1.	De su origen a la situación actual.	18
2.	Características y perspectivas para el futuro.	25
CAPITULO III	OBJETIVOS GENERALES Y SU IMPORTANCIA EN EL SECTOR PUBLICO.	
1.	Objetivos Generales.	43
2.	Sector Público.	48
CAPITULO IV	DIVERSAS AREAS DE MAYOR IMPORTANCIA Y SU METODOLOGIA.	
1.	Producción (control de calidad)	68
2.	Recepción de Materiales.	72
3.	Nóminas y Personal.	77
CAPITULO V	EVALUACION DE SU EFICIENCIA.	
1.	Importancia de la Auditoría Interna Operacional.	86
2.	Programas y cuestionarios.	90
3.	Alcances, Limitaciones e Informes.	115
	CONCLUSIONES.	129
	BIBLIOGRAFIA.	

## INTRODUCCION.

De acuerdo al crecimiento económico administrativo que vienen sufriendo las empresas, el directivo moderno no sólo se ve imposibilitado material y físicamente de controlar, supervisar y evaluar toda la gama de actividades que conforman la operación normal de la empresa, sino que además se ve en la necesidad de delegar autoridad y de compartir las responsabilidades, para así tener un mejor logro de los objetivos a perseguir en una empresa.

Es indudable que el hecho de controlar y supervisar a la estructura operacional de una empresa, debe ser efectuada mediante el Departamento de Auditoría Interna; es de donde se crea la inquietud de que la Dirección se auxilie de un Departamento de Auditoría Interna Operacional para coadyuvar a supervisar las políticas, sistemas, procedimientos, programas, operaciones y controles, que le permitan planear los objetivos generales y particulares para un futuro.

Monroe Kirkman en su libro publicado en 1817 habló de la necesidad de un departamento en cuya labor no se limite a una mera comprobación, sino que su verdadero cometido sea defender los intereses de la compañía.

Esto nos da la pauta de lo que ha de ser el departamento de Auditoría Interna Operacional, en la que ha de abarcar todas las actividades de la empresa, actuando como informa-

dor de la dirección en todas aquellas cuestiones que afecten -- a la buena marcha del negocio, la eficiencia de las operaciones y de cualquier forma los intereses de la empresa.

La extensión, el volúmen y la importancia que básicamente habrá de tener este departamento, depende de varios -- factores, pero de un modo principal de las dimensiones económicas y del desarrollo y volúmen de la propia empresa.

En la actualidad en que cada vez se utilizan más -- especialistas en cualquier rama del saber, se puede visualizar la creciente necesidad de que, no solamente es necesario un departamento de Auditoría Interna Operacional, sino que, por su -- mayor complejidad actual, este control se lleve a cabo con métodos más especializados que comprendan una mayor extensión de elementos a revisar y corregir.

En conjunto, el desarrollo de este trabajo comprende lo siguiente:

Una primera sección, que corresponde al conocimiento primordial de la Auditoría Interna y Auditoría Operacional.

Y una segunda sección, enfocada a cuestionar a la Auditoría Interna Operacional.

C A P I T U L O I.

ASPECTOS GENERALES.

1.- CONSIDERACIONES PRELIMINARES.

2.- CONCEPTOS FUNDAMENTALES.

## ASPECTOS GENERALES.

### 1.- CONSIDERACIONES PRELIMINARES.

Es necesario mencionar la clasificación de la Auditoría porque la mayoría de los expertos en la materia adoptan una forma específica de abordarla, sin tener la sola idea de lo que es la Auditoría Interna y la Auditoría Operacional. Basándose esta clasificación en los aspectos siguientes:

- a) El objetivo que se persigue.
- b) El tipo de Auditoría más apropiada.
- c) La extensión del trabajo a realizar.
- d) El giro de la empresa.

AUDITORIA INTERNA.- Es la que proviene de la Auditoría Financiera. La que en 1947 el Instituto de Auditoría Internos propuso.

La Auditoría Interna, es una actividad de elevación que se desarrolla en forma independiente dentro de una organización, a fin de revisar la contabilidad, las finanzas y otras operaciones, como base de un servicio protector y constructivo para la gerencia.

Dicha definición refleja una relajación de las restricciones tradicionales de la Auditoría Financiera.

En 1957, la anterior declaración de responsabilidades se revisó, con lo cual la Auditoría Interna quedó más cerca de la Auditoría de Operaciones, por lo que los objetivos generales de la Auditoría Interna se describieron entonces, como -- una ayuda para todos los niveles, de la administración, ya fuera financiera u operacional, así como un recurso auxiliar en -- cualquier fase de la actividad comercial.

AUDITORIA DE OPERACIONES.- Algunos autores consideran virtualmente iguales la Auditoría Interna y la Auditoría de Operaciones. CARL HEYEL, por ejemplo, opina que los términos se deberían usar como sinónimos, dice: "Entre los controles -- operacionales que el Auditor Interno somete a la revisión y -- análisis figuran (1) Estructura de Organización, (2) Procedimientos, (3) Contabilidad y demás registros, (4) Informes y (5) Normas de Ejecución como presupuestos y costos estándar ". Casi todos los Auditores Internos concuerdan con la opinión del Sr. Heyel.

La Auditoría Operacional, debe considerarse como -- una actitud -- una manera de absortar el trabajo, de analizar y -- y de pensar-, no como una categoría distinta caracterizada por programas y técnicas especiales. Existe un concepto erróneo --- bastante común entre algunos Auditores Internos, según el cual hay una distinción definida entre la Auditoría Operacional y la Auditoría Financiera Tradicional.

Sin embargo, no todos los participantes en una u otra forma de auditoría ven tal identidad entre la Auditoría Interna y la de Operaciones. Un autor, en su informe sobre los puntos de vista de los contadores profesionales acerca de la Auditoría Operacional, expresó que los participantes difieren en la forma de abordar una Auditoría Operacional. Para algunos, es sencillamente una extensión o modificación de la Auditoría Tradicional; para otros, constituye un tipo especial de Auditoría. Otros más opinan que el panorama de la Auditoría Operacional, resulta actualmente incompatible con la función de auditoría o con la función de servicios de administración.

La economía ha ido creciendo a una tasa acelerado, y las empresas se han visto forzadas a crecer o diversificarse; o ambas cosas. Las compañías que han crecido han precisado organizaciones viables, mediante la descentralización, delegando mayor autoridad y elaborando sistemas más refinados. Durante dicho proceso, fue inevitable pedir a los auditores tomar parte en la realización de los cambios. Por lo tanto, se justifica que los Auditores Internos hoy en día generalmente consideren su papel principal como sinónimo del de Auditoría de Operaciones.

## 2.- CONCEPTOS FUNDAMENTALES.

Para definir a la Auditoría de Operaciones, es conveniente citar algunas de las diferentes opiniones de algunos autores respecto a esta disciplina, para así en esta forma se capte la importancia y las ventajas que nos reporta la Auditoría Operacional.

Según WILLIAN P. LEONARD, en su Libro Auditoría Administrativa. "La Auditoría Operacional puede definirse como el exámen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una instalación, una sección del gobierno, o de cualquier otra parte de un organismo en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas."

De EDWARD F. WERBECK, Auditoría Administrativa, la define: "La Auditoría de Operaciones es una técnica de control relativamente nueva, que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos".

Del C.P. HUMBERTO NECOCHEA, define a la Auditoría de Operaciones. "Como actividad del Auditor Externo". "La Auditoría de Operaciones, es fundamentalmente una actitud mental, es una extensión de la Auditoría de Estados Financieros y con otra mentalidad, se buscan causas para tratar de ayudar a las empresas a alcanzar su objetivo a través del estudio de las operaciones, ---

juzgando si se están llevando a cabo con la mayor eficiencia y --  
productividad posible."

De acuerdo a las definiciones anteriores, podemos ---  
analizar y observar que la Auditoría Operacional, proviene del --  
desarrollo del trabajo de la Auditoría Interna, ésta detecta las-  
deficiencias operativas de un negocio susceptible de ser corregi-  
das, para lo cual se utiliza a un Auditor Externo, cuya indepen-  
dencia profesional le permite evitar todo tipo de 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-  
exámen.

Por otra parte, definiendo a la Auditoría Interna, --  
se le puede considerar como una ampliación al trabajo desarrolla-  
do por el Auditor Externo, y su actividad consiste, en ir tomando  
medidas correctivas durante el transcurso del ejercicio mismo a -  
auditar, como la finalidad de reducir el trabajo a realizar por  
el Auditor Externo y ser más oportunas sus correcciones y obser-  
vaciones.

Señalo esta semejanza en el trabajo realizado por --  
ambos, en virtud de que sin temor a equivocarme se encuentra muy-  
arraigada en México la tendencia a ocupar al Auditor Interno pri-  
mordialmente a la labor contable de revisión, comprobación y es--  
timación de operaciones y resultados, a través del exámen de li -  
bros, registros y documentos correspondientes. En este aspecto --

al definirse el término de Auditoría Interna; deberá tomarse muy en cuenta estos conceptos de desarrollo del trabajo realizado por ambos, ya que muchos autores la han definido un derivado de la Auditoría Financiera, como a continuación se presenta:

En el año de 1947, el Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos de Norteamérica, la definen como sigue:

"La Auditoría Interna, es una actividad de evaluación que se desarrolla en forma independiente dentro de una organización, a fin de revisar la contabilidad, las finanzas y otras operaciones, como base de un servicio protector y constructivo para la gerencia. Es un instrumento de control. Versa principalmente sobre asuntos de contabilidad y financieros, pero también sirve para tratar asuntos de índole operativa".

Más tarde, en el año de 1957, este concepto fué ampliado como ayuda para todos los niveles de administración, ya fuera financiera u Operacional, dándole un nuevo enfoque con la siguiente declaración:

El concepto de Auditoría Interna, se considera cada vez como un brazo de la administración. Esto es consecuencia del ambiente moderno de los negocios.

Dada la necesidad de crear nuevos medios de control dentro del concepto moderno de auditoría, a continuación menciono otra de las definiciones más atinada:

"La Auditoría Interna, es una actividad de apreciación independiente dentro de una organización, dedicada al exámen de la contabilidad, del aspecto financiero y de otras operaciones como base para asistir a la dirección; es un control cuyas funciones miden y evalúan la efectividad de otros controles" (1) +

El comité de investigaciones del "Institute Of Internal Auditors", la define como sigue:

"La Auditoría Interna, es una actividad de evaluación independiente dentro de una organización, dedicada al análisis de la contabilidad, de las finanzas y de las demás operaciones como base de un servicio a la dirección. Es un control cuyas funciones son medir y evaluar la efectividad de otros controles."(1)++

La Auditoría Interna, es una actividad independiente dentro de una compañía para dar seguridad a la gerencia de si sus políticas y sus procedimientos son adecuados y si hay propiamente adherencia a ellos, para proveer a la administración de operaciones sistemáticas y prácticas de operación y para verificar la exactitud y contabilidad de los registros y reportes financieros. (2) ++

(1)+ Curso de Auditoría Interna del Instituto de Especialización para Ejecutivos, A.C. (octubre de 1975)

(1)++ Comité de Investigaciones del "Institute Of Internal Auditors.

Auditoría Interna, es la evaluación relativamente -- independiente de la actividad interna que proporciona servicios-constructivos a la administración, mediante el exámen de la em - presa. (3)++

De acuerdo a las definiciones anteriores se puede -- apreciar que existen objetivos y conceptos comunes y puedo decir que Auditoría Interna, es aquella que tiene por objeto el informar y orientar a la dirección de la empresa del desarrollo de -- sus operaciones y su debido control de las mismas, a través del- exámen de los registros contables y financieros. Por lo cual, -- sólo debe realizarse la Auditoría Interna, por Auditores que de- penden sólo económicamente y jerárquicamente de la dirección, -- pero con el libre criterio en el desarrollo de sus funciones.

(2)++           Concepto de la United States Forest Service.

(3)++           Concepto de KDLER.

C A P I T U L O    I I .

ANTECEDENTES Y EVOLUCION.

1. - DE SU ORIGEN A LA SITUACION ACTUAL.
2. - CARACTERISTICAS Y PERSPECTIVAS PARA EL FU -  
TURO.

## ANTECEDENTES Y EVOLUCION.

### 1.- DE SU ORIGEN A LA SITUACION ACTUAL.

A través de la historia de la humanidad, se ha hecho patente la necesidad de los servicios de auditoría, con el propósito de determinar el ingreso proveniente de los impuestos, así como evaluar lo adecuado de los egresos efectuados por aquéllos en quienes se habrá confiado su manejo y protección.- Desde los inicios de la actividad comercial, los empresarios han querido asegurarse de la honradez y adecuado cumplimiento de sus subordinados o ayudantes, lo que se ha traducido a la deliberada revisión y evaluación de los registros y controles de los recursos manejados por ellos.

Actualmente, en los negocios pequeños, el propietario centraliza en él la vigilancia y control de todas las actividades del mismo, metiéndose en el trabajo de todos y cada uno de sus empleados, puede por lo tanto, observar de una manera personal y directa la evolución de todas y cada una de las operaciones.

Como parte de este proceso, el opera en realidad como su propio Auditor Interno, pudiendo darse cuenta de irregularidades y deficiencias que redundan en perjuicio del progreso de su empresa.

Cuando el negocio crece, la vigilancia y control

personales sobre las operaciones se hacen más difíciles a tal grado que en la actualidad, en las grandes empresas todas las funciones y operaciones se encuentran atomizadas en una gran variedad de departamentos, separados y alejados, aún geográficamente.

Por otra parte, la autoridad es delegada a muy diversos niveles, y el conocimiento que llegue a tener la alta gerencia del detalle de las operaciones que se realizan será verdaderamente remoto.

Es por ello que se hace indispensable crear dentro de la organización de la empresa un Departamento de Auditoría-Interna, con el propósito de obtener un mejor resultado administrativo y llevar a cabo el mencionado control en forma ágil y efectiva. (Ver cuadro No. 1)

Lo anterior, dará como resultado una mayor funcionalidad y dinamismo en el desenvolvimiento y trámite de las operaciones, así como un control eficaz sobre las mismas.

El término de Auditoría, se puede interpretar como la revisión de cuentas que integran los Estados Financieros, sin embargo, hoy día se han incrementado nuevas técnicas conocidas con los nombres de Auditoría Operacional y Auditoría Administrativa, aún cuando estas técnicas son similares, su alcance es distinto, ya que la Auditoría Operacional, se enfoca-

al área del control y dependiendo de la capacidad del Auditor, puede abarcar campos más amplios con la finalidad de tener elementos para precisar las consecuencias de que no se tengan los controles necesarios.

La Auditoría Operacional, empieza con la familiarización del Auditor en las operaciones y problemas de la empresa, seguido con el exámen de los controles o medidas de protección establecidas para poder detectar si éstas ayudan efectivamente a las operaciones de la empresa.

El Auditor ha captado las necesidades de las empresas y de unos años a la fecha, ha realizado un trabajo de exámen administrativo tendiente a incrementar la eficiencia y eficacia de operación y consecuentemente la productividad económica de la compañía.

Esta actividad del Auditor, surge con el desenvolvimiento de las empresas, debido a que ya no era posible lograr eficiencia y eficacia de operación mediante la intuición, es decir, la utilización de una serie de elementos que permitan más rápida y eficazmente que la empresa logre sus objetivos.

Es así como al surgir la necesidad de revisar y controlar el gran número de operaciones que realiza cada área operativa de la compañía, surge el establecimiento de la Au

ditoría Operacional, como un servicio más del Auditor a la --  
administración de la empresa.

El Auditor Interno, proporciona este servicio a la  
compañía cuando amplía sus funciones de naturaleza operativa, -  
es decir, su función primordial ya no será únicamente proteger  
activo, sino vigilar que la empresa realice sus operaciones --  
con eficiencia y eficacia y consecuentemente obtenga produc --  
tividad económica.

El desarrollo que han tenido la ciencia y la tecno  
logía en las últimas décadas, se ha visto reflejado en una ex-  
plosión económica intensa y problemática, haciendo a los dife-  
rentes organismos sociales complejos y sofisticados y por lo -  
mismo más difíciles de administrar y controlar; es por eso, --  
que el empirismo en el manejo de las empresas sean cuales fue-  
sen sus objetivos o propósitos, tienden cada vez más a desapa-  
recer y a ser sustituidos por una dirección profesional.

Los cambios radicales en el manejo de las empresas  
han hecho evoluciones en la misma forma a la Auditoría. En la-  
medida en que los negocios se expandieron fue surgiendo la ne-  
cesidad de tener herramientas más efectivas para administrar -  
los negocios, entre éstas se encuentra la Auditoría Interna, -  
la que cada vez adquiere una mayor importancia. En la actuali-  
dad todas las empresas medianas y grandes cuentan con un De --  
partamento de Auditoría Interna.

Hasta los últimos años de la década de los años cuarenta, se consideraba la Auditoría como un proceso para examinar la documentación que respaldaba las transacciones registradas y verificar su clasificación en los Estados Financieros.

La filosofía sobre lo que se basaba este enfoque, era lo que se llamó revisar los libros siguiendo el proceso de contabilidad, pasando a la verificación de los documentos de respaldo a los libros de diario y mayor, hasta llegar a los Estados Financieros.

Al definirse en 1949 el control interno por el Instituto Norteamericano de Contadores, la Auditoría dió un paso importantísimo y las revisiones se basaron cada vez más en la evaluación del control. En esta época se reconoció a la Auditoría Interna como un elemento del control interno.

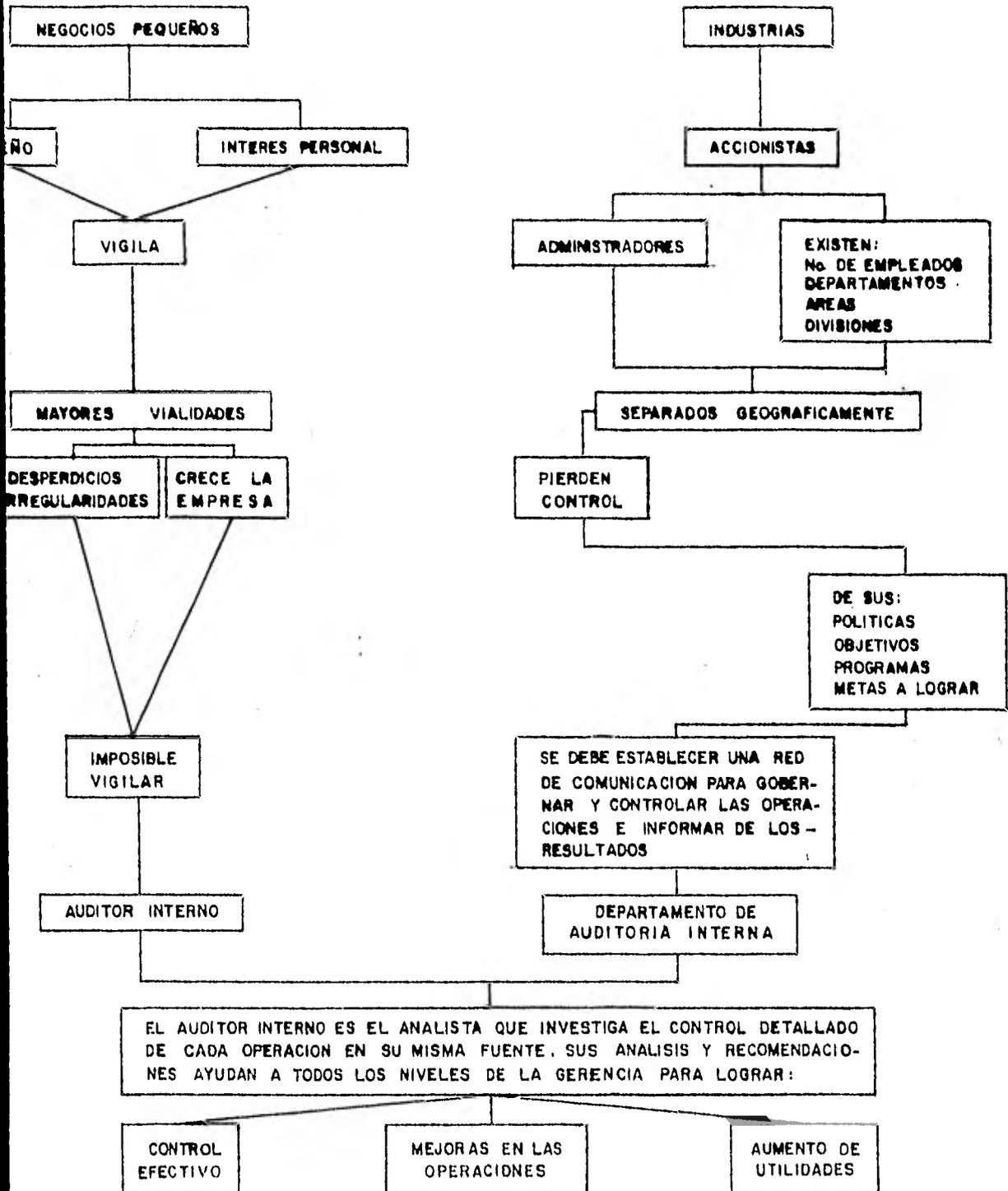
Durante la década de los años sesenta la Auditoría sufrió otro cambio. En esta época se decidió dar un enfoque de negocios a la Auditoría y se escribieron libros y artículos sobre Auditoría de Operaciones y Administrativas. Aunque los Auditores siempre se han preocupado por revisar numéricamente el negocio, es en estos años cuando tiene auge este concepto, no obstante que sus revisiones siempre se basaron en la evaluación de los controles internos contables.

Los Auditores también comenzaron a preocuparse en evaluar otro tipo de controles, porque se dieron cuenta de que eso podía afectar las cifras financieras. Fue aquí cuando la Auditoría de Operaciones va a surgir como una extensión lógica de la Auditoría Financiera.

Por último, la Auditoría de Operaciones se independizó de la Financiera y adquirió valor por sí misma. Desde luego pueden realizarse los dos tipos de auditoría en forma combinada, pero también puede llevarse a cabo una Auditoría de Operaciones en forma separada. Es en las Auditorías de Operaciones en donde la Auditoría Interna, ha logrado sus mayores éxitos y ha sido considerada por esto como una de las herramientas básicas de la administración.

CUADRO No. 1

COMPARACION DE LA NECESIDAD DE LA AUDITORIA INTERNA



## 2.- CARACTERISTICAS Y PERSPECTIVAS PARA EL FUTURO.

Se ha mencionado de que la Auditoría Interna, es una actividad de evaluación independiente dentro de una organización; que se desarrolla tanto en el campo de las finanzas como en el aspecto administrativo y de operación en una empresa; esto quiere decir que la Auditoría Interna, se desenvuelve en cualquier área de una compañía, pero no implica que ese Departamento tuviera la facultad de emitir órdenes como consecuencia de los resultados del desarrollo de su trabajo, por lo que al considerar estas circunstancias para ubicar al departamento de Auditoría Interna, dentro del organigrama de una empresa, no se le considera como un departamento que funcione en "línea", es decir, que carece de autoridad para emitir órdenes a otros departamentos.

Al presentar el Auditor sus resultados en su reporte, no está emitiendo una orden, sino que informa, sugiere y recomienda, los cursos de acción a seguir, para corregir o mejorar planes, políticas, programas y/o procedimientos.

Las características mencionadas colocan al Auditor Interno, como una Unidad "Staff" en la organización de la empresa.

Podría considerarse que el Auditor Interno, debe depender de la Gerencia General, dado que el desarrollo de su

trabajo, así como los resultados que de él se obtengan, no --  
son sólo de carácter contable y financiero, sino que también --  
atañen al aspecto administrativo y operacional de toda la em -  
presa.

Para poder apreciar en una forma más relacionada -  
las características de las dos variedades de Auditoría, a con-  
tinuación se presenta el siguiente cuadro: (Anexo uno).

Para alcanzar la finalidad de los programas de Au-  
ditoría Interna, deben cubrir los siguientes aspectos básicos--  
según lo establece la propia Declaración de Responsabilidades.

- 1.- Revisión y apreciación de la efectividad, con-  
cesión y aplicación de los controles contables,  
financieros y de operación.
- 2.- Verificación de la medida en que se cumplen --  
las políticas, planes y procedimientos esta --  
blecidos.
- 3.- Verificación de la forma en que se registran -  
los bienes de la empresa y se protegen contra-  
pérdida de todas clases.
- 4.- Verificación de la corrección de la contabili-  
dad y demás información que se produzca en la-  
organización.

5.- Apreciación de la ejecución de las funciones -  
de acuerdo con las responsabilidades asigna --  
das.

Para llenar sus objetivos, la Auditoría Interna --  
debe ser una función independiente dentro de la empresa. Esta-  
independencia de criterio y acción solo se logra mediante la -  
conurrencia de una posición jerárquica adecuada del Auditor -  
Interno en la organización, unida a la segregación de las ---  
funciones normales del Auditor Interno; de todas aquellas ac -  
tividades que se refieren a la planeación e instalación de ---  
procedimientos, preparación de registros o cualesquiera otras-  
que puedan llegar a ser objeto de revisión por parte del pro -  
pio Auditor Interno. Respecto a la posición del Auditor Inter-  
no, existen diversos criterios pero puede incluirse que sin --  
dejar de reconocer que mientras más alta sea la posición del -  
funcionario ante quien sea responsable, se asegurará al Audi -  
tor Interno un campo de acción más amplio y mayor efectividad-  
a las medidas que se tomen como consecuencia de sus informes,-  
deben también tomarse en consideración las características --  
particulares de los distintos niveles de la administración pa-  
ra determinar el lugar más adecuado del Auditor Interno.

La esfera de autoridad del Auditor Interno en la -  
empresa es un punto muy importante, cuya oportuna y adecuada -  
delimitación tiende a evitar fricciones, malas interpretacio -

nes y debilitamiento de la estructura de la organización. Sobre este particular, debe tenerse presente que la Auditoría Interna es una función de supervisión sin autoridad directa sobre los departamentos cuyo trabajo revisa. Su misión es dar a conocer el resultado de sus revisiones a los funcionarios que tengan autoridad directa sobre los departamentos afectados con la finalidad de que éstos dicten las instrucciones pertinentes. En consecuencia, las actividades del departamento de Auditoría Interna, no modifican en lo absoluto la autoridad y responsabilidad que de acuerdo con la organización del negocio tengan asignadas los funcionarios dentro de sus propias áreas de actividad.

Las perspectivas que la Auditoría Interna tiene para el futuro son ilimitadas. El campo de acción que tiene se ha abierto a todas las áreas de una empresa. La Auditoría Interna actualmente no es labor exclusiva del Contador Público, ahora abarca a varios profesionales. El nivel a quien debe reportar el Auditor Interno es el más alto en la empresa, lo que hace que su independencia sea mayor y, por lo tanto, los horizontes que pueda cubrir son más amplios.

Considero que aunque la Auditoría es labor de varios profesionales, el Contador Público seguirá dominando en cantidad a los que integran los departamentos de Auditoría Interna de las empresas, debido a su gran experiencia en técni -

cas de auditoría y a que su mente es lógica e investigadora;-- además, por las cualidades que tiene, es el profesional ideal para estar al frente de los departamentos de auditoría.

El Departamento de Auditoría Interna, que era sólo usado como campo de entrenamiento para futuros puestos claves del área de finanzas, ahora puede servir como campo de entrenamiento de todas las áreas, incluyendo las de Operaciones.

La Auditoría Interna en México, no ha alcanzado -- aún la altura que debería tener, por falta de conocimientos -- claros de los Administradores de lo que pueden esperar de esta función. Es labor de los Auditores Internos y de las Asociaciones Profesionales divulgar los alcances de la Auditoría Interna para que los directores de las empresas se percaten de lo valioso que podría serles un departamento de Auditoría Interna integrado por verdaderos profesionistas, y para que el Auditor Interno, llegue a ocupar el nivel que le corresponde como uno de los ejecutivos clave de las empresas.

Otra causa ha sido el costo que tendrían que absorber las empresas para tener un departamento de auditoría -- formado por varios profesionales capaces. Pero si este departamento es organizado de acuerdo al tamaño y las necesidades de cada compañía, su costo estaría plenamente justificado y -- pronto estaría dando rendimientos superiores a su costo.

CARACTERISTICAS DE LAS 2 VARIEDADES DE AUDITORIA.

	<u>AUDITORIA DE OPERACIONES.</u>	<u>AUDITORIA INTERNA.</u>
Objetivo principal.	Verificar la ejecución de planes y requisitos sensatos para negocios; notificar respecto a problemas que surjan u oportunidades de mejorar.	Medir y evaluar la efectividad de los controles.
Requiere criterio.	Sí.	Sí.
Mide con referencia a normas.	Sí.	Principalmente.
Medidas empleadas.	Normas de la firma o industria.	Políticas y metas de la compañía; tecnología de control.
Basada en resultados observados más que en la opinión.	Completamente.	Sobre-todo.
Emplea muestreo.	Con frecuencia.	Con frecuencia.
Independencia.	Sí; la Auditoría Operacional no resuelve problemas ni lleva a cabo soluciones.	Parcial; suele resultar en recomendaciones y a menudo el Auditor se encuentra con su propio trabajo en sus evaluaciones.
Dictamen para agencias externas y la admón.	No.	No.
Servicio protector y constructivo, evaluación de controles.	Principalmente.	Principalmente.

	<u>AUDITORIA DE OPERACIONES.</u>	<u>AUDITORIA INTERNA.</u>
Versa sobre	Todos los aspectos medibles en los negocios.	La mayoría de los niveles y las -- operaciones de un negocio.
Define problemas y oportunidades de - mejoramiento.	Exclusivamente.	Entre otras cosas.
Busca posibilidad - des; las prueba, - escoge la mejor so - lución.	No.	A Menudo.
Interviene en la - resolución de pro - blemas.	No; tiempo insuficiente; personal ≠ no experto.	Sí; cuando se requiere.
Tamaño de la orga - nización.	Util solamente en compañías relati - vamente grandes donde la admón. no - puede supervisar, directamente to - das las operaciones.	Escasa en compañías con menos de - 500 empleados.
Tiempo requerido.	Corto; generalmente de 2 a 8 sema - nas/hombre.	Bastante tiempo se requiere, más - tiempo que para el procedimiento - de la Auditoría Operacional cuando se cuenta con la solución de pro - blemas.
Se desempeña con - regularidad.	Sí.	No siempre.
Periodicidad.	Una vez cada 6 a 24 meses.	Según programas establecidos.

AUDITORIA DE  
OPERACIONES.

AUDITORIA  
INTERNA.

Conocimientos re -- queridos.	Mínimas en la materia estudiada; la especialidad principal es recabación sistemática de información, análisis e interpretación.	Sí; las especialidades en Auditoría son comparables con las de C.P.; contribuir a la solución de problemas requiere una amplia experiencia.
Perturba el trabajo.	En forma mínima; emplea sobre todos los datos disponibles.	Bastante; sobre todo cuando se aconsejan cambios.
Evaluación de funciones no lineales (proyectos únicos sin normas).	No.	Sí.
Comprueba la efectividad de los controles.	Entre otras responsabilidades.	Se concentra en la evaluación de controles.
Evalúa directamente al personal.	Nunca.	Según el cometido.
Desarrollo de la compañía.	Indirectamente; la Auditoría Operacional reconoce las oportunidades de mejorar sin indicar como explotarlas.	Sí; cuando la investigación y solución de problemas se consideran como parte de la función.

La explosión demográfica, el crecimiento de la -- tecnología, la expansión de las empresas existentes y la ace -- lerada formación de nuevas compañías, hacen que los porcenta -- jes de estos campos- sean difíciles de imaginar. ¿Qué nos es -- pera para los próximos años, qué avances sufrirá la tecnología para el año 2000?, la complejidad del mundo de los negocios y del mundo social está aumentando en porcentajes semejantes; el talento necesario para hacer frente a estos problemas no es -- suficiente en varias disciplinas. Por tanto, son muchas las -- profesiones que tendrán que hacerles frente, pero ninguna se -- encuentra tan afectada como la Auditoría.

¡El reto está ahí! y la oportunidad de los Audito -- res Internos para hacerle frente no debe ser desaprovechada. -- Este reto y la oportunidad de los Auditores, deberá ser una -- combinación de lo que pueden lograr los Auditores y de lo que -- la gerencia espera de ellos.

#### PROYECCION FUTURA.

Como una disciplina de reciente información, la -- Auditoría Interna se ha caracterizado por una evolución cons -- tante que ha seguido en forma paralela el desarrollo mismo de -- los negocios. En los últimos años esa evolución ha sido regis -- trada por las encuestas realizadas en los años 1951 y 1957.

Aunque las encuestas citadas comprendieron aspec --

tos diversos, para efectos de este estudio y por ser probablemente la tendencia más significativa en la evolución de la Auditoría Interna en general, es interesante señalar que los resultados de la última de dichas encuestas ponen de manifiesto una expansión creciente de los alcances de la Auditoría Interna hacia las áreas de operación. En una encuesta realizada en el año de 1957, 322 compañías contestaron los cuestionarios que se les envió con los resultados siguientes en relación con las actividades de operación que cubrían sus departamentos de Auditoría Interna:

<u>ACTIVIDAD.</u>	<u>No. DE CIAS.</u>	<u>PORCENTAJES DEL TOTAL DE - CIAS. QUE CONTESTARON.</u>
Compras.	224	70 %
Ventas.	161	50 %
Producción.	98	30 %
Transportes.	70	22 %
Personal.	52	16 %
Publicidad.	52	16 %

Por lo tanto, la encuesta de 1951 puso de manifiesto que un 50 % de las compañías que contestaron tenían Auditoría de Compras, un 43 % auditaba rentas y las actividades de producción y los de transportes eran revisadas en un número

tan reducido de compañías que no podían figurar por separado.-

Como se puede apreciar los resultados registrados en 1957, comparado con los de 1951 indican una marcada tendencia de aumento del énfasis de la Auditoría Interna en aspectos de operación.

#### FUTURO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

Después de ver la evolución que ha tenido la Auditoría Interna Operacional, como actividad profesional en sus pocos más de 10 años de vida, se impone como etapa de proceso de análisis-lógico-- escudriñar un poco en el futuro para predecir lo que los años por venir le deparan a la Auditoría Operacional.

#### AMBIENTE ECONOMICO SOCIAL.

Es de todos bien conocida la gravedad de la situación socio-económica por la que atraviesa nuestro país. Mucho se ha dicho ya al respecto. No obstante, nuestra primera responsabilidad como profesionales, es la de entender cabalmente esta problemática, así como las causas que la originaron, como base para la búsqueda y aplicación de soluciones.

Justo es reconocer, por otra parte, que en los últimos meses del presente año se han dado síntomas alentadores en nuestra economía; que nuestra situación geográfica es pri -

vilegiada; que gozamos de estabilidad política; que tenemos - capacidad productiva aprovechable; que contamos con amplias -- reservas petroleras, pesqueras y de minerales; y que todo esto nos debe hacer conscientes de que las oportunidades que se nos ofrecen son indudablemente interesantes.

Lo único cierto, sin embargo, es que a corto plazo la situación económica es muy difícil. Muchas empresas están - luchando por sobrevivir y para salir adelante, a mediano y/o - a largo plazo, tendrán que ser administradas con gran habili - dad, de tal manera que puedan utilizar óptimamente sus propios recursos y los del país en general.

En tales circunstancias, es fácilmente previsible - que la preocupación primordial de las empresas en los años -- venideros será la de incrementar la EFICIENCIA de sus opera -- ciones, cuya resultante es la PRODUCTIVIDAD, entendida esta -- última como la "CAPACIDAD DE PRODUCIR MAS CON MENORES O IGUA - LES INSUMOS".

Por consiguiente, siendo nuestra actividad como -- Contadores Públicos, está íntimamente ligada con la actividad - de las empresas y teniendo presente que la Auditoría Operacio - nal tiene como objetivo fundamental el incremento en la efi -- ciencia operacional, podemos esperar que la Auditoría Opera -- cional será una actividad profesional muy apreciada y muy --- demandada por las empresas en los próximos años.

### UNA NUEVA ACTITUD MENTAL.

Mucho se ha insistido en que el factor primordial para el desarrollo de un trabajo de Auditoría Operacional, es la "nueva actitud mental", que debe tener el Auditor. Esta -- actitud se caracteriza por el conocimiento más profundo de la empresa, del papel que desempeña dentro de la sociedad, de sus objetivos y políticas, de sus operaciones fundamentales, etc.; todo esto encaminado a situar al Auditor en mejor posibilidad de detectar los problemas, de sugerir la manera de resolverlos y en general de hacer recomendaciones tendientes a mejorar la eficiencia operacional.

Esta actitud mental es de gran utilidad para el -- Contador Público, incluso en su actividad tradicional de Auditor de Estados Financieros; ya que si sabemos que los Estados Financieros son efecto de las operaciones de las empresas, un conocimiento más profundo de tales empresas y de las operaciones que realizan, le permitirán al Contador Público desarro -- llar su examen en una forma más racional.

En este sentido, se ha podido apreciar un cambio -- muy positivo en áreas de actuación profesional en las que --- ciertamente durante alguna época, se acusó indiferencia a este respecto:

--En el ámbito de la Auditoría Interna, --en el cual se reconoce que surgió la Auditoría Operacional--=

se aprecia que poco a poco se va abandonando el -- concepto tradicional (arqueos de fondos, conciliaciones bancarias, depuración de cuentas, etc) para adoptar el enfoque operacional.

--Por su parte, en la Auditoría Externa, como ya se dijo antes, cada día cobra más adeptos la idea de que el examen de Estados Financieros constituye, - más que una revisión de cuentas, una revisión de - la empresa emisora de los Estados Financieros. Asi mismo, en las cartas de sugerencias al control interno, derivadas de la Auditoría de Estados Financieros, se percibe cada vez más un mayor énfasis - a las fallas de control interno que afectan la --- eficiencia operacional, lo cual denota una mayor - preocupación por este aspecto.

Es indudable que esta actitud deberá seguir prevaleciendo y/o incrementándose en el futuro y que cada vez tendremos que estar más conscientes de nuestra grave responsabilidad, para coadyuvar, con las empresas en particular y con la sociedad en general, a que se haga una utilización más adecuada de los recursos humanos y materiales, o sea a que las empresas sean cada vez más eficientes y más productivas.

### NECESIDAD DE DIFUSION.

Se considera que para el logro de este propósito - seguirá siendo muy importante:

- La participación activa de nuestra profesión organizada (IMCP. y Colegios afiliados) a través de la difusión que realicen por medio de sus boletines - de orientación profesional, así como de los cursos, seminarios y conferencias sobre estos temas.
- La contribución de las escuelas e institutos de -- enseñanza profesional a través de la inclusión en sus planes de estudio de asignaturas en las que se cree conciencia en el estudiante de la responsabilidad profesional a este respecto.
- Los propios requerimientos que harán indudablemente las empresas para recibir servicios profesio -- nales que les sean de utilidad objetiva.

### LA PROMOCION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

Debemos reconocer que dentro de nuestra profesión - en sus dos formas de acutación: dependiente e independiente, - no existe una acepción uniforme del concepto de Auditoría --- Operacional especialmente en lo que respecta a su alcance y -- limitaciones. Se observa en la práctica una gran diversidad -

de matices a este respecto. Por consiguiente, si esta es la --  
situación existente entre la profesión, cabe suponer que entre  
los usuarios el concepto resulta prácticamente desconocido.

Lo anterior, resulta totalmente comprensible si --  
se tiene en cuenta lo relativamente reciente de esta técnica -  
para nuestra profesión y de este servicio para sus usuarios.

En tal virtud, es previsible que los años por ve -  
nir resultarán claves para demostrar la naturaleza de la téc -  
nica, su alcance y limitaciones y muy especialmente su utili -  
dad como servicio. Este último aspecto deberá estar sustentado  
fundamentalmente en la relación costo beneficio del mismo.

Podemos recordar que nuestro servicio profesional-  
tradicional, el dictamen de los Estados Financieros, siguió -  
un camino semejante y representó un esfuerzo considerable para  
nuestra profesión el demostrar su utilidad.

Ojalá --y esto más que un vaticinio es un buen --  
deseo-- que en poco tiempo la Auditoría Operacio -  
nal llegue a demostrar plenamente su utilidad.

#### LA INDEPENDENCIA PROFESIONAL.

Uno de los aspectos en los que más ha avanzado --  
nuestra profesión, es en su posición de independencia. Se pue -  
de afirmar que nuestra independencia de criterio ha sido la --

base sobre la que se ha fincado el progreso que ha tenido --  
nuestra profesión.

En la Auditoría Operacional, como en otros servi -  
cios desarrollados por el Contador Público, la independenciam -  
de actuación, caracterizada por la imparcialidad de juicio y -  
la objetividad de criterio ha constituido un elemento sumamen -  
te valioso para el buen éxito de nuestro servicio.

Incluso, en el caso del Contador Público o de ---  
cualquier otro profesionista que actúa como Auditor Interno, -  
ha quedado plenamente demostrada la importancia de la indepen -  
dencia como base para la eficacia de la actuación profesional.  
De esta manera se ha venido observando una cierta tendencia -  
al ubicar la Auditoría Interna en una posición de independen -  
cia dentro de la propia empresa, ajena por lo tanto a las ---  
funciones de "línea" que le permitan emitir juicios y opinio -  
nes verdaderamente imparciales. Esta posición de independencia  
resulta más necesaria cuando la Auditoría Interna desempeña su  
trabajo con un enfoque operacional o sea el estilo moderno del  
Auditor Interno.

Las anteriores reflexiones nos llevan a prever que  
en el futuro la eficacia del servicio de Auditoría Operacional  
--en sus dos formas: independiente y dependiente-- estará sus -  
tentada en gran parte en dos elementos fundamentales: capaci -  
dad técnica e independencia absoluta de juicio.

C A P I T U L O    I I I .

OBJETIVOS GENERALES Y SU IMPORTANCIA

EN EL SECTOR PUBLICO.

1. OBJETIVOS GENERALES.
2. SECTOR PUBLICO.

## 1.- OBJETIVOS GENERALES.

Como objetivo principal de la Auditoría Interna, es el de proporcionar servicios a la Dirección de la Empresa, servicios que pueden ser de 2 clases: Servicios de Protección y Servicios de Evaluación y Vigilancia de la efectividad de otros controles.

Los servicios de Protección , se encuentran enfocados a asegurar el funcionamiento adecuado de los controles contables y de operación establecidos en la empresa, de acuerdo con las circunstancias; el trabajo que realice la Auditoría Interna a este respecto, debe estar encaminado a asegurarse del grado en que se cumple en la empresa en los siguientes aspectos:

- a) Verificación de la información contable y financiera.
- b) Protección de los bienes y valores contra pérdidas de cualquier clases.
- c) Cumplimiento de las políticas administrativas del Plan de Organización y de los Procedimientos.

En los Servicios de Evaluación y Vigilancia de otros controles para que se logre su objetivo, la Auditoría Interna debe efectuar una evaluación de la organización de la empresa, tendiente a sugerir medidas para el mejoramiento de:

- a) Políticas Administrativas.
- b) Plan de Organización.
- c) Procedimientos y Registros.
- d) Ejecución por parte del Personal en las políticas administrativas, del Plan de Organización y de los Procedimientos.

Se encuentra que la Auditoría Interna, persigue-- proveer a la Dirección de la Empresa, de medios para evaluar constante y objetivamente la eficiencia con que están operando los controles y las políticas de la compañía.

La Auditoría Interna, "se considera cada vez más como un brazo de la Administración; esto es consecuencia del ambiente moderno de los negocios.

Cuando una organización crece en tamaño y com -- plejidad considerables, aumenta la diferencia entre el Administrador o Ejecutivo y el Operario Individual. Por consi -- guiente se precisa establecer nuevos vínculos, las revisio -- nes son imprescindibles para mantener en buen estado la marcha de los negocios. La Auditoría Interna ha resultado valiosa dentro de esa área o vacío.

Las responsabilidades de la Auditoría Interna -- en la organización, deben de estar claramente establecidas -- por las políticas de la administración. La Auditoría relati -- va debe proveer al Auditor Interno, de un total acceso a --

todos los registros, propiedades y personal relevante de la organización, según la sección que se vaya a revisar, ya que el Auditor Interno debe tener libertad en la revisión de las políticas, planes, procedimientos y registros, para que pueda rendir informes a la gerencia, en donde serán analizados e interpretados por las personas afectadas y sus respectivos jefes superiores, para tomar las decisiones que sean convenientes.

Dichos informes se presentarán periódicamente, ya que se consideran como un elemento muy importante del control para la vigilancia de las actividades de la empresa y del personal encargado de realizarlas.

Como objetivos de la Auditoría Operacional nos menciona DODWELL que: "...el objetivo de la Auditoría Operativa es identificar aquellas áreas en las cuales pueden lograrse reducción de costos, mejoras operativas o un aumento en la rentabilidad por la implantación o modificación de controles administrativos y operativos o directivas de política o por la correspondiente acción correctiva".

LEONARD también ha resaltado esta finalidad de la Auditoría Operativa al manifestar que ésta "puede hacer mucho, a través de la revisión y evaluación, para encontrar métodos más perfeccionados de reducir costos y aumentar ganancias".

Finalmente CAMPFIELD, en forma coincidente con los autores recién mencionados, afirma que la Auditoría Operativa "...es un medio de identificar y ayudar a la dirección a encontrar maneras de reducir costos y obtener ganancias.

Analizando las citas que preceden, pueden advertirse que el énfasis de los autores apunta a la eficiencia ---reducción de costos--- como justificación de la Auditoría Operativa. En opinión de este autor, ello no destaca en forma apropiada los objetivos totales de la Auditoría Operativa, que implica además la evaluación de la efectividad en la obtención de resultados prefijados y la propuesta de cursos de acción a seguir para coadyuvar al logro de los objetivos del sistema examinado. O sea que, para quien escribe, el propósito buscado es producir, a raíz de la intervención del Auditor Operativo, cambios en los sistemas que signifiquen una mutación de los métodos ineficientes a los eficientes; de las prácticas que importan derroche a las que inducen economías y, en general, optimizar los recursos y los esfuerzos empleados para el logro de fines preestablecidos.

Evidentemente, que para alcanzar las metas de un sistema, es esencial un flujo de información que permita administrar eficazmente las operaciones y estrechar el control sobre los recursos asignados. Aquí debe tenerse en cuenta que, tradicionalmente, los sistemas de información están ---

orientados hacia los insumos (costos), lo cual ciertamente, no siempre permiten alimentar en forma adecuada el proceso decisorio.

Por lo tanto, el objetivo principal que persigue la Auditoría Operacional, es el determinar aspectos concretos en que puedan lograrse mejoras en la eficiencia y eficacia de operación de la empresa, mejorando el control interno existente.

## 2.- SECTOR PUBLICO.

Hablar de Auditoría Interna en el Sector Público es como hablar de algo inexistente; es como hablar de una -- utopía, dadas las circunstancias que en relaciones y contactos con entidades públicas, en donde se hace patente la --- ineptitud de la mayoría de los empleados de gobierno.

¿Por qué es posible considerar esa inexistencia de la Auditoría Interna en el Sector Público? Porque si recordamos el significado de Auditoría Interna Operacional -- que es " La revisión de las operaciones de la empresa, con el fin de determinar su eficacia y eficiencia, y que involucra el análisis, estudio y síntesis de las actividades derivadas de la utilización de los elementos humanos, materia -- les y técnicos, aplicados a un centro operativo específico de la empresa", y este concepto lo aplicamos a la forma de operar que hemos palpado en nuestros trámites ante autoridades públicas, nunca podríamos imaginar la existencia de esta actividad en ese sistema.

La actividad de Auditoría Interna, se está desarrollando actualmente en distintas entidades del Sector Público Centralizado. Este desarrollo no se manifiesta enteramente hacia el exterior a través de los servicios que se dan al público, porque ha sido logrado casi exclusivamente en -- cuanto a la realización de la función administrativa; pero -- habrá un momento en que alcance a la función técnica y cada-

uno de ustedes pueda apreciar su existencia.

Señalaré los principales esfuerzos que han hecho distintos gobiernos para lograr la eficiencia y eficacia en las operaciones del Sector Público.

Año 1821.- "En el Reglamento de Gobierno, se establecía que cada ministro debía proponer a la Regencia las reformas y mejoras que creyera conducentes".

La proposición de reformas y mejoras, implica -- una revisión constante de la forma de operar o sea auditar.

Año 1917.- "La creación del Departamento de Contraloría de acuerdo con la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado". En este caso, como es de todos conocido, la función del contralor es controlar y una de sus manifestaciones es la actividad de auditoría.

Año 1930.- Promulgación de la Ley sobre planificación general de la República, que pretendía -- "coordinar y encauzar las actividades de las -- distintas dependencias del gobierno para conseguir el desarrollo material y constructivo del país, a fin de organizarlo en una forma ordenada y orgánica".

La coordinación de actividades lleva implícita - la administración de recursos.

Año 1932.- Se encomendó a la Oficina Técnica Fiscal y del Presupuesto de la SH y CP, la facultad de hacer estudios para organización administrativa, coordinación de actividades y sistemas de trabajo para lograr eficiencia en los servicios públicos".

Año 1943.- "Creación de una Comisión Intersecretarial con miras a formular y llevar a cabo un plan coordinado de mejoramiento de la organización pública a fin de suprimir servicios no indispensables, mejorar el rendimiento del personal, hacer más expeditos los trámites con el menor costo para el erario y conseguir así un mejor aprovechamiento de los fondos públicos".

Estas disposiciones únicamente quedaron en intentos formales para dinamizar la mejor administración de los recursos públicos, sin haber llegado a instrumentarse.

En el año de 1965,- Se crea la Comisión de Administración Pública, teniendo entre sus principales objetivos, dictaminar la más adecuada estructura de la Administración Pública y las modifi -

caciones que deberían hacerse en su organiza --  
ción para entre otras cosas, introducir técnicas  
de organización administrativa al aparato guber-  
namental que resulten convenientes para alcanzar  
sus objetivos!"

Como se puede ver, en ninguna de las situaciones  
mencionadas se habla de la actividad de auditoría, pero sí -  
se habla de promover la eficacia y la eficiencia, situaciones  
que implican una evaluación de lo realizado de acuerdo a --  
planes establecidos, de esto se desprende la necesidad de la  
existencia de la Auditoría Interna.

Hasta el momento, solo se ha llegado a tratar el  
establecimiento de planes de acción, pero falta crear las --  
Unidades de Evaluación de lo realizado según los planes, o--  
sea la actividad de Auditoría.

La ubicación de esta actividad dentro del Gobier  
no Federal, es exactamente igual a la que tiene en cualquier  
empresa, ya que las funciones que se realizan en uno y otra-  
son similares, es decir en una empresa tenemos básicamente -  
las siguientes:

Función de Producción.

Función de Comercialización.

Función Financiera.

Función Administrativa.

Dentro del Sector Público, se realiza la función de Producción refiriéndose generalmente a la producción de servicios; la de Comercialización, refiriéndose a la compra de bienes o a la venta de servicios; la Financiera, por lo que se refiere básicamente a la aplicación de los recursos y la Administración en cuanto a las relaciones con el personal y servicios generales internos.

Por lo que se refiere a la ubicación dentro de la estructura orgánica, existe variación, ya que en una empresa esta actividad se ubica normalmente dentro del Area Financiera y en el Sector Público, existiendo la necesidad de generalizar, se ubica en el Area Administrativa.

La base fundamental de la labor de auditoría se encuentra en Manuales de Organización o de Sistemas y Procedimientos; en cuanto al Sector Público el elemento básico se encuentra normalmente respaldado por distintas legislaciones orgánicas, a las que tienen que sujetarse los Manuales de Organización y de Sistemas y Procedimientos.

Con lo anterior, se ha tratado únicamente de demostrar la posibilidad de la existencia de la actividad de Auditoría Interna en el Sector Público y la similitud de los factores que la afectan tanto en una empresa particular como en el gobierno federal.

Siendo la única diferencia en la actividad de --

Auditoría Interna, entre una empresa y una dependencia pública (la influencia que el factor político pueda tener sobre las observaciones y recomendaciones del Informe de Auditoría) este problema podría resolverse a base de:

- 1.- Recomendaciones perfectamente fundamentadas, que satisfagan, tanto a la parte revisora, como a la revisada.
- 2.- Mediante el otorgamiento de una jerarquía adecuada dentro de la estructura gubernamental para la actividad de auditoría.

En conclusión puede mencionarse:

- 1.- Que la actividad de Auditoría Interna puede y debe identificarse con la operación de una entidad gubernamental.
- 2.- Que el actual Régimen, a través de la creación de las Unidades de Programación y Organización y Métodos, ha dado el primer paso para la planeación de las operaciones gubernamentales, y que el siguiente debe ser la creación de Unidades de Auditoría, cuya función sería la de ver que los planes, programas, sistemas y procedimientos implantados por las unidades mencionadas, se lleven a --

cabo efectivamente por las áreas operativas.

- 3.- Que las áreas a revisar, planeación, programación, procedimientos y técnicas de auditoría en el Sector Público son similares a los de cualquier empresa, excepto por la influencia política sobre el contenido del Informe de Auditoría.
- 4.- Que la influencia del factor político en la actividad de auditoría, puede atenuarse dándole a esta función el mismo nivel jerárquico de las Unidades de Programación y Organización y Métodos, ya que éstas en el desarrollo de sus funciones, solicitan la participación activa de las unidades operativas.
- 5.- Que la actividad de Auditoría Interna, debe incluirse como una actividad fundamental dentro del Programa de Reforma Administrativa del Poder Ejecutivo Federal, para que la actualización del mismo sea constante y permanente.

C A P I T U L O    I V .

DIVERSAS AREAS DE MAYOR IMPORTANCIA  
Y SU METODOLOGIA.

- 1.- PRODUCCION (CONTROL DE CALIDAD)
- 2.- RECEPCION DE MATERIALES.
- 3.- NOMINAS Y PERSONAL.

Con el fin de determinar las áreas primordiales de aplicación de la Auditoría Interna y Operacional, procederemos a sintetizar las responsabilidades de un departamento de Auditoría Interna en las cuatro siguientes actividades: Planeación de trabajo, Obtención de información, Desarrollo y presentación de recomendaciones y Seguimiento para la implantación de recomendaciones.

#### PLANEACION DE TRABAJO.

En los primeros años de la Auditoría Interna, no era poco común que el Auditor estableciera un programa anual bajo el mismo molde y quizá siguiendo la misma secuencia del tradicional exámen anual efectuado por el Contador Público independiente. Poco después, a medida que los Auditores Internos empezaron a preocuparse por evaluar las actividades de diferentes departamentos y unidades de la organización y a medida que ponían énfasis en el cumplimiento de las políticas de la empresa y el análisis de los procedimientos de operación, los métodos para la preparación de los programas de Auditoría Interna fueron drásticamente revisados. La antigua orientación consistía en seleccionar y programar los proyectos de auditoría con base en renglones de los Estados Financieros. En el curso de la comparación de estas cantidades con los registros contables, se efectuaba un análisis de los procedimientos de contabilidad y las rutinas de operación. Las limitaciones impuestas a este

tipo de proyectos de auditoría raras veces coincidían con el --  
área de operaciones de un solo departamento, y, en consecuen -  
cia dificultaban la evaluación del rendimiento total de una de  
las unidades particulares de la empresa. Los nuevos métodos de  
programación de los proyectos de Auditoría Interna, consisten-  
en trabajar con base en gráficas de organización y manuales de  
políticas, métodos y procedimientos, así como en los Estados--  
Financieros. Esta actitud refleja el hecho de que la Auditoría  
Interna, abarca toda la empresa y no está necesariamente limi-  
tada a asuntos contables y financieros.

El programa de Auditoría Interna, para una empresa  
determinada está sujeto a cambios de importancia de un año al-  
siguiente. En muy raras ocasiones es posible completar en el -  
curso de un año una investigación cabal de todas las unidades-  
de la organización que requieren la atención del Auditor In --  
terno, sin mencionar los proyectos convenientes de otra fuen -  
te. La necesidad de un análisis completo y esmerado de los ---  
procedimientos de operación como base para hacer una crítica -  
constructiva, impide que se efectúe una rápida revisión gene -  
ral de todo el panorama financiero como la lleva a cabo anual-  
mente el Contador Público independientemente.

#### OBTENCION DE INFORMACION.

Esta actividad consiste en una revisión prelimi --

nar de las operaciones que deben ser cubiertas. Esta revisión - podría iniciarse por el estudio de gráficas de organización, - definición de funciones y responsabilidades asignadas, políti - cas administrativas e instrucciones que afectan a estas fun - ciones y los procedimientos de operación. A estas alturas el - Auditor podrá leer literatura disponible sobre la materia, con el propósito de familiarizarse en forma tan completa como sea - posible, con las funciones efectuadas. Después de este estudio preliminar el Auditor cuenta con mejores elementos para visi - tar el departamento o las unidades de la organización que se - rán cubiertas y entrevistar al personal de supervisión para - determinar sus objetivos específicos, los métodos usados para - lograr esos objetivos, los estándares utilizados para medir - el rendimiento, y los principales problemas a los que hubo de - enfrentarse para alcanzarlos. Durante estas visitas, el Audi - tor deberá observar las operaciones e inspeccionar los regis - tros e informes que cubren las funciones sujetas a auditoría. - En resumen deberá tratar de familiarizarse, en la forma más - completa posible, con el trabajo que está efectuando, particu - larmente desde el punto de vista de la responsabilidad y con - trol administrativo. Después de completar la revisión preli - minar y obtener de sus discusiones y lectura todo el conoci - miento básico que le sea posible, el Auditor estará en posi - ción de determinar los puntos claves de control y elaborar una

lista de preguntas encaminadas a evaluar lo adecuado de los -- diferentes controles. Enseguida podrá estructurarse el programa de auditoría, proyectando las pruebas y análisis necesarios para lograr respuestas a las preguntas básicas de auditoría.

#### DESARROLLO Y PRESENTACION DE RECOMENDACIONES.

El desarrollo o ejecución de la auditoría se inicia con la selección de las partidas que serán revisadas, con objeto de determinar lo apropiado de los procedimientos y de qué modo conseguirlos. Como el caso de Auditorías Externas, el Auditor seleccionará frecuentemente una muestra representativa de las operaciones registradas y la revisará con el fin de ver si se han seguido procedimientos convenientes y para descubrir la naturaleza y alcance de los errores cometidos por el personal de ejecución. En otros casos el Auditor podrá acudir a la observación directa para cerciorarse de que los empleados comprenden adecuadamente sus instrucciones y están llevando a cabo el trabajo de acuerdo con lo planeado. Nuevamente el Auditor podrá llegar a la conclusión de que las mejores respuestas a sus preguntas relacionadas con el trabajo efectuado, -- las encontrará- acudiendo a las fuentes que reciben el producto o servicio en particular y determinando los errores descubiertos en el trabajo efectuado por el departamento que proporcionó esos productos o servicios.

A medida que cada fase del trabajo va concluyendo, el Auditor deberá resumir los resultados y evaluar el material obtenido. Las deficiencias que parezcan significativas deberán ser discutidas sobre la marcha con los supervisores implicados. Frecuentemente podrán, a estas alturas, tomarse las medidas necesarias para corregir deficiencias, aunque la finalidad fundamental de esta discusión "sobre la marcha" es asegurarse de que todos los factores han sido tomados en consideración.

Una vez concluida la ejecución del trabajo, el Auditor deberá sintetizar sus resultados y formarse una opinión general acerca de las finalidades básicas de la auditoría. Después que haya preparado el borrador de su informe, deberá tomar las medidas necesarias para lograr un cabal discusión del mismo con todas las personas directamente inmiscuidas en las operaciones cubiertas. La primera finalidad de esta revisión es asegurarse de que se cuenta con todos los hechos pertinentes, y, en caso de haber alguna duda, el Auditor deberá llevar a cabo una investigación hasta lograr una completa claridad. En segundo término, esta revisión proporciona a la gerencia afectada una oportunidad para entender los problemas encontrados, y, quizá tomar inmediatamente las medidas correctivas necesarias, de tal manera que el informe final incluya comentarios acerca de dichas medidas. Naturalmente, el Audi -

tor se reserva siempre el derecho de llegar a sus propias conclusiones acerca de los hechos discutidos, y en caso de existir una serie desavenencia en relación con la interpretación de los hechos, sería normalmente recomendable incluir en el informe ambos puntos de vista. Posteriormente se emitirá el informe definitivo, destinado a la alta gerencia.

La fase final del trabajo del Auditor, consistirá en revisiones subsecuentes para asegurarse de que las deficiencias reveladas en el informe de auditoría están siendo satisfactoriamente manejadas. Esta responsabilidad podría asignarse al personal de la empresa, pero con mayor frecuencia se responsabiliza al personal de auditoría, por lo menos para notificar a un ejecutivo de alto nivel si las medidas tomadas son o no satisfactorias. En algunos casos los propios Auditores Internos, han considerado conveniente, después de un lapso prudente, cerciorarse de que todas las deficiencias han sido corregidas.

En la actualidad el progresista Auditor Interno, encargado de salvaguardar los activos de la empresa, se ocupa no solo de descubrir áreas de posible fraude y de erigir barreras contra éste, sino también de revelar y prevenir el desperdicio de las operaciones. Esta obligación de averiguar y prevenir posibles fuentes de desperdicio, requiere la revisión y evaluación de los controles administrativos en "todas

las áreas de actividad de la empresa", tal como se menciona al hablar de las responsabilidades de un departamento de Auditoría interna, principalmente en la "planeación del trabajo".

La forma de actuar del Auditor Interno, en el desarrollo de la Auditoría Operacional, es básicamente la misma que se puede aplicar en auditorías de otro tipo. Pero es conveniente precisar que para la realización del trabajo de una Auditoría Operacional, el Auditor lleve a cabo las etapas en que se puede sumarizarse los objetivos y la actuación del Auditor Interno, de acuerdo con el Comité de Investigación del Instituto de Auditores Internos y que son:

- a) Objetivos en la etapa de familiarización del --  
área a revisar.
- b) Objetivos en la etapa de verificación de los --  
hechos.
- c) Objetivos en la etapa de exámen crítico y eva--  
luación.
- d) Objetivos en la etapa del Informe de Auditoría.
- a) OBJETIVOS EN LA ETAPA DE FAMILIARIZACION DEL --  
AREA A REVISAR.-

Objetivos.- Mediante el estudio del material re --

lativo preparado por la gerencia y por pláticas que tenga con el responsable de las operaciones que se vayan a revisar, el Auditor Interno adquiere una visión general de los objetivos de la gerencia aplicables a las actividades de que se trate, así como de la forma en que se trabaje para controlar el desarrollo de las operaciones y alcanzar esos objetivos.

Con esta finalidad se deben estudiar en primer lugar los procesos de control que se tengan establecidos.

Las políticas requieren atención especial por su importancia como normas generales de actuación para la obtención de los resultados planeados por la gerencia.

La organización interna del departamento operativo, así como su posición dentro de la empresa, señalan las áreas de autoridad y responsabilidad para la ejecución del trabajo y representan la estructura a través de la cual se desarrollan los controles, las políticas, los planes y los procedimientos.

b) OBJETIVOS EN LA ETAPA DE VERIFICACION DE LOS HECHOS.

En esta etapa el objetivo del Auditor Interno, será verificar si los controles establecidos para las operaciones funcionan y si las operaciones se desarrollan de acuerdo con los planes de la gerencia.

La verificación se puede clasificar en 2 aspectos con sus propias finalidades:

CUMPLIMIENTO. - Mediante la aplicación de los procedimientos de auditoría que resulten adecuados, el Auditor Interno deberá precisar los siguientes aspectos:

- a) El cumplimiento de los procesos de control establecidos.
- b) La medida en que el desarrollo actual de las operaciones se ajusta a los objetivos, políticas, planes y procedimientos establecidos por la gerencia para las mismas.

CONSISTENCIA. - Se deberá verificar si las políticas, planes, procedimientos y organización, a través de los cuales se realizan las operaciones, son consistentes respecto a los objetivos generales de la gerencia.

c) OBJETIVOS EN LA ETAPA DE EXAMEN CRITICO Y EVALUACION. -

En esta fase el Auditor Interno, deberá juzgar respecto a la efectividad, propiedad y aplicación de los controles establecidos, así como al desarrollo de las operaciones en relación con las políticas, planes y procedimientos y a la consistencia de dichos elementos con los objetivos generales

de la gerencia. La valuación se enfoca en términos generales -- a los controles y procedimientos en uso tomando en consideración las circunstancias especiales del negocio y los principales elementales de administración que les son aplicables.

Los objetivos del Auditor Interno, en este aspecto pueden quedar suficientemente cubiertos a través de la investigación de los siguientes puntos:

- 1.- Se han fijado normas y estándares de ejecución para las operaciones?
- 2.- Se rinde información adecuada, exacta y oportuna a la gerencia respecto al desarrollo de las operaciones?
- 3.- Revelan los controles automáticamente cualquier situación anómala que requiera acción correctiva?
- 4.- Se desarrollan eficientemente los procesos de control establecidos?
- 5.- Han sido claramente definidos los objetivos de la gerencia y comunicados a los funcionarios afectados?
- 6.- Las políticas, planes, procedimientos y orga -

nización están debidamente enfocados para la obtención de los resultados fijados por la gerencia?

7.- Si se observan numerosas excepciones en la aplicación de las políticas, planes y procedimientos, cuáles son las causas?

d) OBJETIVOS EN LA ETAPA DEL INFORME DE AUDITORIA.

Es necesario insistir en la importancia que tiene el informe para que el Auditor Interno alcance sus objetivos. Por lo general, el Auditor constituye el único medio para que la gerencia adopte medidas correctivas respecto a las situaciones observadas y en muchas ocasiones representa además la única base para juzgar respecto al valor del trabajo desarrollado por el Auditor Interno.

Independientemente de la forma que se de al informe con miras a lograr mayor efectividad dentro de las circunstancias que se presenten, debe buscarse que sea conciso, claro y de un contenido trascendente.

Los objetivos que deben alcanzarse en la preparación del informe de auditoría relativas a operaciones son como sigue:

- 1.- Debe proporcionar a la gerencia la información que necesite para el efectivo control de las\_ operaciones.
- 2.- Sólo deben incluirse informaciones que tengan\_ una importancia ejecutiva real, que por lo -- mismo sean de interés para la gerencia y res-- pecto de las cuales deban tomarse decisiones.
- 3.- Dentro de las informaciones a que se refiere - el punto mencionado anteriormente, deben in-- cluirse además las relativas a situaciones que sin representar deficiencias den a conocer -- procedimientos que sea conveniente seguir en - otras unidades operativas o que ameriten un -- cambio en las políticas y procedimientos.
- 4.- Por su forma, debe lograrse que a través del - informe la gerencia obtenga la información que requiera empleando un mínimo de esfuerzo y de tiempo.

Las áreas de actividad de la empresa que se consideran de mayor importancia son tales como: Producción (control de calidad), Recepción de Materiales, Nóminas y Personal.

Como ejemplo, a continuación mencionaremos las características de estas áreas, donde la intervención del Auditor Interno es de gran importancia.

## 1.- PRODUCCION (CONTROL DE CALIDAD).

Está área se puede integrar de acuerdo a las necesidades específicas de cada compañía. Y tomando en consideración que se cuenta con los siguientes departamentos:

Dirección de Planta.- En esta área recae la responsabilidad y autoridad del máximo ejecutivo del área de Producción.

Gerencia de Producción.- En esta área recae la responsabilidad y autoridad correspondiente a la administración de la producción, desde que se inicia hasta que se convierte en producto terminado.

Ingeniería Industrial.- Es el área que se encarga de establecer y vigilar lo relativo a los estándares de producción, respecto a tiempos, movimientos, cantidades por producto, etc.

Ingeniería de Mantenimiento.- Esta área tiene como responsabilidad y autoridad el mantener en óptimas condiciones de uso la maquinaria y equipo de la empresa.

Por último, tenemos Control de Calidad, que es el área encargada de generar una información continua, con el propósito de asegurar que el producto alcance el óptimo grado de calidad al menor costo posible.

Una vez mencionados los departamentos que en un supuesto se tomó en consideración, me ubicaré al área de control de calidad, procurando esbozar el curso de acción a seguir para desarrollo una auditoría de la manera más adecuada posible.

Control de Calidad es una área que genera información relativa al óptimo grado de calidad del producto y al menor costo posible, esto quiere decir que tiene dos metas a alcanzar: Máxima Calidad y Mínimo Costo.

Para que se logren las metas mencionadas, es indispensable tomar en consideración las siguientes políticas.

- 1) Grado de liderazgo del producto en el mercado.
- 2) Veracidad en la calidad del producto que se ofrece al --- consumidor.
- 3) Reconocimiento de las necesidades del mercado.

Con base en las políticas antes mencionadas el área - de Control persigue los siguientes objetivos:

- a) Establecer niveles de tolerancia en las desviaciones a -- las especificaciones relativas a materias primas, así --- como de las desviaciones que pueda sufrir el producto en el transcurso de su manufactura.
- b) Establecer niveles de calidad de productos terminados y - de la confiabilidad que estas ofrecen al consumidor en -- sus características específicas, tales como: dureza, re-- sistencia, durabilidad, etc.
- c) Mantener un nivel de costos de inspección que representen el mínimonecesario para operar eficientemente esta área.

Una vez conocidas las políticas y objetivos que se -- persiguen, se prosigue a la Planeación y Desarrollo de la Auditoría al área de Control de Calidad. Es por lo tanto que aquellas-

deficiencias en las operaciones que refleja esta área, se van a detectar al aplicar las técnicas y procedimientos de Auditoría. Como primer paso en el desarrollo de una Auditoría de esta clase se efectúa un reconocimiento del área, para lo cual, el responsable de la Auditoría debe promover juntas con la Gerencia de Control de Calidad, a fin de establecer una comunicación directa y conocer los objetivos que esa área pretende alcanzar.

En este primer paso se deberá llevar a cabo un estudio general que nos permita obtener una impresión panorámica de la estructura del área, del nivel que ocupa en la organización integral de la empresa y conocer las funciones y actividades que desarrolla, así como la forma en que las realiza, para lo que es conveniente utilizar cuestionarios administrativos que se refieran al proceso admitivo. a través del cual pasan todos y cada una de las acciones que efectúe esta área.

También es conveniente conocer las técnicas que se utilicen para desarrollar su trabajo, la frecuencia con que se hacen las labores de inspección, la naturaleza y tipos de reportes que prepara, etc. Este proceso de familiarización se realiza a través de la observación de las operaciones, de entrevistas y visitas a la planta, completando así la aplicación de las cuestiones administrativas antes mencionadas.

Una vez que se ha cumplido el paso anterior el auditor deberá conocer, interpretar y evaluar los sistemas establecidos, utilizando los diagramas de flujo, los que deberán mostrar gráficamente los pasos de cada uno de los procedimientos operantes.

Además el auditor procederá a confirmar la exactitud de los diferentes pasos diagramados por medio de pruebas selectivas aplicadas a operaciones completas, y se procederá a la elaboración de cuestionarios de recordatorio sobre aquellos puntos de control débiles encontrados durante sus análisis, a fin de proceder a la evaluación de esas deficiencias, encuadrando las causas y efectos que produce.

Finalmente, se procede a la elaboración del informe con base en los resultados obtenidos, indicando en forma clara y resumida, las observaciones, causas y efectos que los han generado a las recomendaciones y sugerencias del auditor.

## 2.- RECEPCION DE MATERIALES.

La revisión operacional de esta área consiste en promover la eficiencia de las operaciones de una empresa a través - del examen de auditoría. Esa eficiencia en las operaciones es - uno de los objetivos que han distinguido en nuestra era moderna - a los Auditores Internos. Otro de los objetivos principales es el incremento de utilidades que se puede considerar en alto porcentaje como consecuencia del primero. En la operación de recibo de materiales, se va a observar si se cuenta con el suficiente espacio para descarga, que volumen de materia prima se está - recibiendo y con que frecuencia. Su concepto de esta área se -- puede definir como: es la etapa intermedia entre el ciclo de -- trámites que se inician con la requisición de compra y finaliza con la satisfacción del producto entregado (a la persona o departamento solicitante).

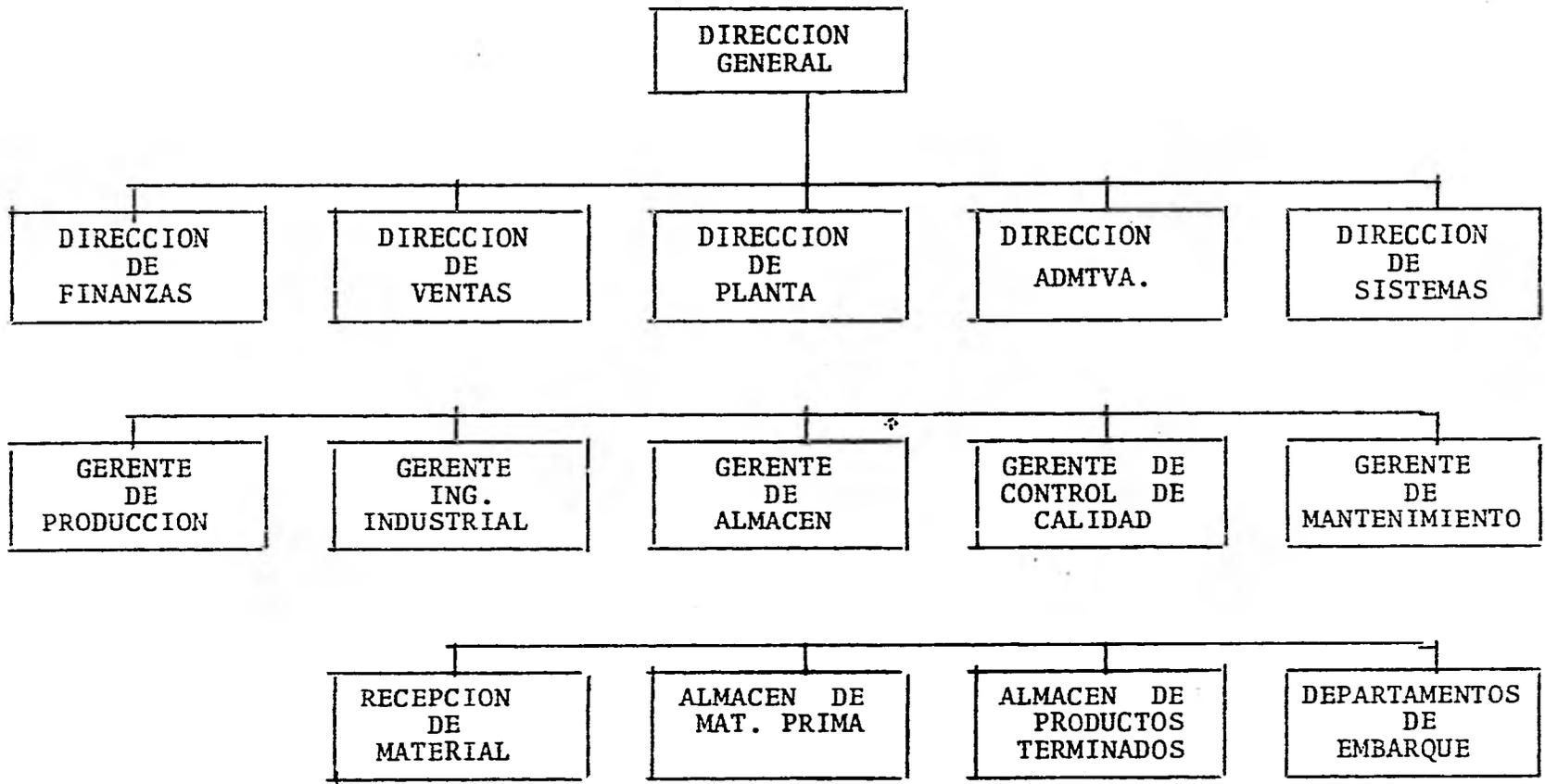
La importancia de la operación de recibo de materiales es vital, ya que cualquier deficiencia en la operación de -- recepción traería como consecuencia:

- Paralización de la producción.
- Sobreprovisión de la producción.
- Gastos de almacenaje.
- Carga excesiva de trabajo.
- Aumento de pasivo, etc.

Los objetivos llevan una misma dirección que los objetivos de la empresa, así como el de todos los demás departamentos de la entidad económica. Algunos de ellos son de gran importancia como son:

- Vigilar que los artículos recibidos corresponden a las cantidades y calidades especificadas en la orden de compra.
- Protección y manejo adecuado de los materiales desde su recibo, hasta su integración al flujo normal de las operaciones.

Su ubicación en algunas empresas se encuentran formando parte del Almacén y en otras llega a depender de la Gerencia de Producción. Para tener una idea más clara a continuación presento el organigrama en la siguiente hoja:



Una vez que se tienen ciertos datos de nuestra área de recepción de materiales se podrá dar a conocer los procedimientos adecuados para llevar a cabo la Auditoría.

Es conveniente empezar con la inspección física de las instalaciones observando:

1. Las plataformas de descarga.
2. Escapes de ferrocarril.
3. Maquinaria con la que se cuenta para la descarga.
4. Puerta de Entrada.
5. Laboratorios de Inspección.
6. Personal asignado a esta operación.
7. Horario establecido para la recepción de materiales.

Ya que se concluye con dicha inspección física se procederá a realizar entrevistas con los responsables del área de recibo.

Estas entrevistas tienen como objeto motivarlos para que manifiesten sus planes, así como sus problemas, para determinar en forma específica aquello que se considera que debe ser controlado. También se debe entrar a la investigación y análisis de la documentación que interviene en la operación de recibo de materiales. Pero ¿cómo se podría analizar lo mejor posible esta documentación?

De acuerdo a la opinión y experiencia del Auditor, -- sugiere que por medio de una de las Técnicas operacionales como lo es el Diagrama de Flujo.

Como se puede apreciar, se está llevando a cabo una - evaluación parcial del Control Interno.

Ya el Auditor Interno deberá empezar con el programa, después dos procedimientos y luego el cuestionario, la cédula de observaciones, el informe y posteriormente el seguimiento de la - Auditoría.

Una vez concluido el trabajo, se puede decir que un - auditor interno operacional debe tener siempre una actitud mental positiva, debe ser tenaz y constante y que deberá establecer una meta ambiciosa para cada revisión o estudio.

### 3.- NOMINAS Y PERSONAL.

El desarrollo de un trabajo de Auditoría Interna -- Operacional en las áreas de nóminas y personal producen ciertas causas desde el punto de vista operacional como son:

No les pago

Les pago menos.

Les quito el doble de impuestos.

No los inscribo en el IMSS.

Etc.

Estos aspectos de nóminas condicionan los resultados que se pueden obtener en todos los demás ambitos y funciones de la organización, producción, ventas, compras, etc.

Por estas razones los Auditores deberán estar capacitados para revisar un trabajo profesional de Auditoria Interna Operacional en las áreas de nóminas y personal.

Esta revisión desde el punto de vista operacional - deberá consistir en:

1. Determinar una forma clara y precisa de:
  - a). Objetivos de revisión en general.
  - b). Objetivo del área que se piensa auditar.
  - c). Realizar un estudio general del área auditada, sus componentes, su estructura y su función.
2. Preparar la auditoría con herramientas suficientes, componentes, utiles y aplicables a las eras modernas y a las diversas circunstancias que se presenten:

- a). Programas de trabajo de revisión.
  - b). Procedimientos de auditoría de revisión.
  - c). Cuestionarios de Control Interno Cooperativos.
  - d). Reportes e Informes que soporten el esfuerzo realizado y -  
que vendan al justo precio el trabajo realizado.
3. La aceptación del reto que nos impone el campo de la Auditoría Operacional y que podemos alcanzar a través de:
- a). Mente operacional = Sentir el negocio como propio.
  - b). Utilización de herramientas apropiadas = Diagramas de flujo y cuestionarios operativos.
  - c). Una planeación adecuada que ayude y asegure el éxito de la auditoría.

En un capítulo subsecuente se presenta un programa - y cuestionario del área de Nóminas y Personal, el cual nos dará - un mayor éxito en la elaboración de una auditoría Operacional en dichas áreas.

## M E T O D O L O G I A .

Por metodología debemos entender una serie de pasos a seguir para efectuar una buena Auditoría Operacional.

De acuerdo con el Boletín No. 2 publicado por la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, se recomienda una secuencia, la cual es enunciativa, mas no limitativa, es decir, que dicha secuencia no es igual para todas las empresas; por lo tanto no es rígida.

La metodología se impondrá según las necesidades propias de cada empresa; ya que ésta, de acuerdo al boletín No.2 es una sugerencia para normar criterios, no para establecer escalas rígidas.

La metodología propuesta por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, está basada en el método científico, cuyos pasos son los siguientes:

- \* Consideración de la información preliminar que sugiere el problema (familiarización).
- \* Formulación del problema (panorama general).
- \* Observación de los hechos pertinentes al problema (recolección de información).

- \* Uso de conocimientos anteriores (preparación especial y capacidad profesional).
- \* Formulación de la hipótesis (recomendaciones tentativas alternativas).
- \* Deducción de las implicaciones de la hipótesis - (Análisis de la investigación).
- \* Conclusión que confirme o no la hipótesis (afinación de los hallazgos y presentación del problema a los afectados).

Asimismo, este boletín expresa que por medio de la utilización del citado método científico, se establezca un sistema de carácter general aplicable en diversas situaciones y circunstancias, También expone aspectos que son aplicables a la mayoría de los casos y que son:

a) F a m i l i a r i z a c i ó n .

Esta permite conocer la estructura, organización, objetivos, políticas, sistemas y procedimientos de la empresa, en términos generales. El Auditor Operacional debe de conocer la estructura organizacional, para determinar el funcionamiento y operación de la misma.

b) Visitas a instalaciones.

Tiene por objeto observar directamente cómo se --  
efectúan las operaciones y detectar posibles problemas en los --  
controles operacionales o en la realización de las operacio --  
nes.

c) Análisis financiero.

A través del mismo se conoce la marcha de la em --  
presa, su situación actual, tendencias, etc., y se obtienen --  
indicios de las áreas en que pueden existir problemas opera --  
cionales. Para ello, se requiere efectuar comparaciones y --  
análisis tanto de carácter interno como externo, para poder --  
situar a la empresa en relación con los negocios en general y --  
en particular con los de su ramo.

d) Análisis de información operativa (no financie --  
ra).

Consiste en el estudio de datos de operación in --  
terna, tales como estadística de producción, rotación de per --  
sonal, estadísticas de ventas por artículos, zonas o responsa --  
bles, etc., así como de la información externa relativa, para --  
tener un panorama completo de la empresa, sobre situaciones no --  
reflejadas en los Estados Financieros.

e) E n t r e v i s t a s .

Deben realizarse con los principales funcionarios-responsables de la ejecución de las operaciones objeto del -- exámen, y de aquellas que están relacionadas; para saber cómo-están delegadas las responsabilidades de cada operación.

f) Exámen de la documentación.

La finalidad es verificar objetivamente la infor - mación obtenida en las etapas anteriores.

g) Diagnóstico preliminar.

Es un resumen del conocimiento general que se pre-para con base en los resultados obtenidos en las etapas ante - riores de la metodología; en él se plantean los principales -- indicios de problemas detectados hasta ese momento y se anotan las operaciones que pueden ser examinadas y las posibles solu- ciones.

h) Selección de operaciones a examinar.

Estas deben seleccionarse en función a su impor -- tancia y procurando que sean aquellas que por su s caracterís- ticas ofrezcan mayores posibilidades de mejorías de la empre - sa. Esta selección que debe hacerse conjuntamente con los --- funcionarios apropiados, es conveniente que considere las --

posibilidades de obtener a corto plazo resultados positivos -- de la Auditoría Operacional.

i) E j e c u c i ó n .

Esta requiere del uso de cuestionarios, programas de trabajo, manuales de procedimientos, estadísticas y otros papeles de trabajo. El objetivo es que mediante la aplicación de estos instrumentos, se logre la identificación precisa de los problemas detectados.

Parte importante en la ejecución del trabajo, es la elaboración de diagramas de flujo, que frecuentemente son instrumentos muy útiles para detectar diferencias en los controles operacionales.

j) Resúmen de problemas detectados.

Consiste en la recapitulación de los principales hallazgos que indiquen una deficiencia en los controles operacionales o representen oportunidades de disminuir costos o aumentar eficiencia. Esta etapa tiene por objeto cuantificar el efecto de los problemas, precisar sus consecuencias, establecer las posibles causas de ellos, y, en su caso, proponer las medidas correctivas que deban aplicarse.

k) Discusión previa de los problemas detectados.

Con ella se logra aprovechar la experiencia del --  
personal de la empresa y evitar errores de apreciación o in --  
terpretación.

1) D i a g n ó s t i c o .

Es el informe de la Auditoría Operacional.

C A P I T U L O V.

EVALUACION DE SU EFICIENCIA.

- 1.- IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA INTERNA OPERACIONAL.
- 2.- PROGRAMAS Y CUESTIONARIOS.
- 3.- ALCANCES, LIMITACIONES E INFORMES.

## EVALUACION DE SU EFICIENCIA.

### 1.- IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA INTERNA OPERACIONAL.

La actividad medular del directivo de empresas y de todos sus colaboradores es la productividad y ésta es el resultado del óptimo aprovechamiento de los recursos técnicos, humanos y materiales y su encauzamiento al logro de los objetivos económicos y sociales, esta tarea es día con día más difícil de lograr, puesto que las operaciones de la empresa son cada vez más complejas, cambian los métodos y elementos de producción, existen nuevas formas de distribución y la competencia es cada día más marcada. Esta problemática operacional es el reflejo del extraordinario progreso de la ciencia y la tecnología durante los últimos años y las empresas para subsistir han reaccionado principalmente en el campo administrativo-empírico, creando un peligroso desequilibrio en la estructura operacional, por tal motivo, encontramos que en la actualidad varias empresas precisan transformar su estructura, actualizar sus políticas y sistemas e incorporar los adelantos de la administración científica, es decir, buscan con interés nuevas herramientas tecnológicas que permitan al directivo mantener la productividad que le demanda la sociedad en general, y los accionistas en particular. La especialización es producto de la rapidez en los descubrimientos e inventos, así como el desarrollo y dominio de las técnicas ya establecidas; puesto que es imposible que individual

mente se pueda abarcar la totalidad de conocimientos que la ----  
complejidad en las empresas requiere.

Por tal motivo, busca rodearse de especialistas en -  
diversas áreas, sin embargo, es difícil contar con colaboradores  
que dominen todas las técnicas requeridas en un momento dado y -  
con la experiencia necesaria.

En respuesta a toda esta problemática surge la Au --  
ditoría Interna Operacional, siendo la forma más conveniente pa-  
ra utilizar los conocimientos ya requeridos y que se obtienen el  
máximo beneficio a través de la aplicación y comportamiento ade-  
cuado del Auditor Interno, y desde el punto de vista económico -  
es la mejor solución a corto y más todavía a largo plazo.

La Auditoría Interna Operacional, es la función de -  
prestar asesoría profesional a los directivos de empresas en la  
tarea de utilizar con mayor eficiencia los recursos disponibles-  
adecuando correctamente los elementos científicos de la adminis-  
tración. La Auditoría Interna Operacional, pretende encontrar --  
respecto a cualquiera de las funciones de la em presa, una mejor  
forma de estructurarla operacionalmente, teniendo como meta ---  
incrementar su productividad, esto en ningún momento debe supo -  
ner que la Auditoría Interna Operacional es la panacea, siendo -  
realistas, la Auditoría Interna Operacional, es parte integrante  
de toda la estructura ni más pero tampoco menos importante que -  
todas las áreas o secciones que integran el ente económico.

Es de observar que las empresas que utilizan la Auditoría Interna Operacional, tiene como razones básicas las siguientes:

**TIEMPO.**- Dado que la atención a los múltiples problemas que presenta la actividad diaria de los dirigentes en línea recta, no tienen tiempo para desarrollar planes, analizar y evaluar mejor el método. El Auditor dedica su tiempo precisamente a estas actividades y se podría decir que exclusivamente.

**CONOCIMIENTO GENERAL.**- El Auditor cuenta con una amplia instrucción y entrenamiento continuo en las diversas áreas de la empresa. De las que va capitalizando todas las valiosas experiencias en la solución de los problemas y su reflejo en otras secciones, este caudal de conocimientos y experiencias particulares, que difícilmente se pueden obtener de no ser por el convivir diario y seguir paso a paso todas y cada una de las operaciones, significa otra ventaja para las empresas.

**OBJETIVIDAD.**- Es evidente que los problemas en las empresas se juzgan de distinta forma y es frecuente que las sugerencias y opiniones del personal de línea, esté influida por factores subjetivos que dificultan el conocimiento de fallas determinadas, asimismo, la costumbre puede ocultar oportunidades de mejoras, puesto que una deficiencia que se repite continuamente, llega a verse como normal.

La posición del Auditor Interno Operacional, le ---  
permite juzgar los hechos con imparcialidad, de donde sus análisis y recomendaciones son básicamente objetivas, evitando situaciones conflictivas.

## 2.- PROGRAMAS DE AUDITORIA INTERNA OPERACIONAL.

Los programas de Auditoría se clasifican en:

- a) Programas generales.
- b) Programas detallados.
  - a. Programas Standar.
  - b. Programas específicos.

Para un Departamento de Auditoría Interna, es indudable que los programas a utilizar son los específicos, es decir, es aquel programa que se prepara completamente para una situación determinada, como para cualquier auditoría (interna o externa) son orientaciones de la forma en que habrá de dirigirse la auditoría, y que esto signifique la nulidad absoluta a criterio del Auditor. Dentro de las principales ventajas desde el punto de vista de Auditoría Interna, tenemos las siguientes:

- A) Nos permiten conocer más a fondo la estructura operacional de las áreas que integran la empresa.
- B) Sirve como capacitación para los Auditores Juniors.
- C) Permite presupuestar la relación tiempo-costo y el control al personal encargado.
- D) Funciona como medida controladora de las normas y procedimientos implantados.

A continuación en forma enunciativa se exponen programas de Auditoría Operacional, donde el enfoque se manifiesta a las siguientes áreas:

- Ingresos y Egresos.
- Cuentas por cobrar.
- Compras e Inventarios.
- Ventas.
- Personal y Nómina.

PROGRAMA DE AUDITORIA INTERNA OPERACIONAL.

Sección : Ingresos y Egresos. Efectuado por:

Fecha : Revisado por:

1.- Elabore el diagrama de flujo de operación de las siguientes áreas:

- a) Caja.
- b) Cuentas por pagar.

2.- Revise y efectúe los análisis pertinentes para determinar:

- a) los procedimientos de la administración del efectivo.
- b) Las técnicas utilizadas para los pronósticos de efectivos.
- c) Las cuentas de fondos fijos.
- d) Las cuentas de depósito o retiro.
- e) Los traspasos bancarios.
- f) El procedimiento de cobranza.
- g) El uso de giros bancarios.
- h) Los niveles de efectivo flotante.

3.- Determine la rotación de cuentas por pagar y muestre su tendencia.

4.- Determine las siguientes razones simples y ----

muestre la tendencia:

- a) Activo Disponible. - Con lo que se cuenta para pagar nuestras obligaciones vencidas.  
Pasivo vencido.
- b) Activo disponible. - Lo que se tiene para pagar --  
Pasivo circulante. nuestras obligaciones a corto plazo.
- c) Gastos de venta. - Índice de gastos de venta.  
Ventas netas.
- d) Gastos de Admón. - Índice de gastos de adminis -  
Ventas Netas. tración.
- e) Determinar la relación existente entre el total de gastos contra los de venta y administración.

PROGRAMA DE AUDITORIA INTERNA OPERACIONAL.

Sección : Cuentas por cobrar. Efectuado por:

Fecha: Revisado por:

- 1.- Elabore el diagrama de flujo de operación del --  
Departamento de Crédito y Cobranzas.
- 2.- Revise las técnicas que se utilizan para los ---  
pronósticos y la comparación con lo realizado.
- 3.- Investigue los procedimientos de crédito y su --  
aprobación.
- 4.- Investigue el sistema de cobranza.
- 5.- Revise y efectúe los análisis pertinentes para -  
determinar:
  - a) Los requisitos para el otorgamiento del crédito.
  - b) El procedimiento de vigilancia de los créditos.
  - c) La técnica efectuada para vigilar la solvencia -  
moral-económica de los clientes.
  - d) La relación de cheques recibidos contra cheques -  
devueltos por el banco.
- 6.- Determine la rotación de cuentas por cobrar y --  
muestre su tendencia.
- 7.- Determine la siguiente razón simple y muestre la

tendencia:

- a) Activo Circulante menos inventarios-  
Pasivo vencido más por vencer.

-Indice para pagar nuestras obligaciones  
a corto plazo.

PROGRAMA DE AUDITORIA INTERNA OPERACIONAL.

Sección: Compras e Inventarios. Efectuado por:

Fecha: Revisado por:

1.- Elabore el diagrama de flujo de operación de las siguientes áreas:

a) Compras.

b) Almacén.

2.- Revise las técnicas que se utilizan para los -- pronósticos y su comparación con lo realizado.

3.- Revise y efectúe los análisis pertinentes para - determinar:

a) El procedimiento de selección de proveedores.

b) Los sistemas de clasificación de proveedores.

c) El procedimiento para la aprobación de las listas de precios de los proveedores.

d) Las técnicas utilizadas para determinar las fuentes de abastecimiento.

e) El procedimiento que se efectúa para poder decir sobre la compra o su fabricación.

f) El procedimiento para establecer los pedidos --- abiertos.

g) Los métodos de flujo y acomodo físico del almacenado.

- h) El sistema de control de inventarios en: mate --  
rias primas, producción en proceso y artículos -  
terminados.
- i) El sistema y procedimiento usados para coordinar-  
las actividades de producción con recepción, em -  
barque y control de calidad.

4.- Determine la rotación de inventarios y muestre s  
su tendencia.

PROGRAMA DE AUDITORIA INTERNA OPERACIONAL.

Sección : Efectuado por:

Fecha : Revisado por:

1.- Elabore el diagrama de flujo de operación del -  
Departamento de Ventas.

2.- Revise las técnicas que se utilizan para los --  
pronósticos y su comparación con lo realizado.

3.- Revise y efectúe los análisis pertinentes para -  
determinar:

- a) Los procedimientos efectuados para los estudios -  
de mercado.
- b) La técnica de selección de los medios de difusión  
publicitaria.
- c) La técnica para la ponderación de los efectos de-  
la publicidad.
- d) La técnica para determinar la utilidad bruta por-  
producto.
- e) La técnica para determinar el programa de incen -  
tivos.
- f) El procedimiento de revisión de pedidos antes de-  
surtirlos.

4.- Determine las siguientes razones simples y mues-

tre la tendencia:

- a) Ventas Netas. - Rotación de capital.  
Capital contable.
- b) Ventas Netas. - Índice de utilidad bruta.  
Costo de Ventas.

PROGRAMA DE AUDITORIA INTERNA OPERACIONAL.

Sección : Personal y Nóminas. Efectuado por:

Fecha : Revisado por:

1.- Elabore el diagrama de flujo de operación del --  
Departamento de Personal y Nómina.

2.- Revise el procedimiento para identificar los re-  
quisitos del puesto.

3.- Revise las técnicas de evaluación de puestos.

4.- Examine los estudios de tiempos y movimientos.

5.- Revise y efectúe los análisis pertinentes para -  
determinar:

a) Los procedimientos para establecer los niveles -  
de sueldos y salarios.

b) Los sistemas de aumentos por méritos.

c) Los programas de adiestramiento y capacitación.

d) Los procedimientos de reclutamiento, selección, --  
contratación e introducción del personal.

e) Los procedimientos para el registro de nóminas.

6.- Determine las siguientes razones y muestre su --

tendencia:

a) Media del No.de altas más bajas de empleados. -  
Número de trabajadores del área total. -

- Rotación de trabajadores.

b) Ventas Netas. - -Indice de contribución.  
Total de sueldos y salarios.-

## 2.-CUESTIONARIOS DE AUDITORIA INTERNA OPERACIONAL.

Tenemos que el control gerencial se refiere a los --  
siguientes aspectos:

- A) División y coordinación de labores.
- B) Autoridad y responsabilidad.
- C) Controles y operaciones respectivos.

Con el objeto de promover la eficiencia de las ope -  
raciones y la adhesión a las políticas prescritas; motivo por  
los cual, se pensó que para dar respuestas a preguntas especí -  
ficas relacionadas con la estructura operacional, se debe con -  
tar con cuestionarios apropiados que sirvan de refuerzo al tra -  
dicional cuestionario de control interno para determinar el al -  
cance y los procedimientos a emplear por el Auditor Operacio --  
nal.

Las preguntas que el Auditor Operacional debe formu -  
lar se expone a continuación y como ejemplo, enfocada a las si -  
guientes áreas:

- Ingresos y Egresos.
- Cuentas por Cobrar.
- Compras e Inventarios.
- Ventas.
- Personal y Nómina.

CUESTIONARIO DE AUDITORIA OPERACIONAL.

Sección: General.

Efectuado por:

-Fecha:

Revisado por:

No.	PREGUNTA.	No pro- cede.	Posi- tivo.	Nega- tivo.	Observa- ciones.
1.-	Cuenta con Organigramas Departamentales?				
2.-	Se utilizan Instructivos de Operación?				
3.-	Se encuentran claramente señalados:				
	a) Los objetivos.				
	b) Las obligaciones.				
	c) La autoridad.				
	d) La responsabilidad?				
4.-	Existe un catálogo de formas e instructivos?				
5.-	Existen reportes en escala ascendente de empleados a funcionarios y de éstos a directivos?				
6.-	Existen diagramas de flujo de operación en todas las áreas?				
7.-	Cuenta con el personal calificado académico y prácticamente para el puesto que desarrolla?				
8.-	Se controlan las operaciones bajo un sistema presupuestal?				

CUESTIONARIO DE AUDITORIA OPERACIONAL.

Sección: Ingresos.

Efectuada por:

Fecha:

Revisado por:

No.	PREGUNTA.	No pro- cede.	Posi- tivo.	Nega- tivo.	Observa- ciones.
1.-	Abre el correo una persona -- distinta a la que?				
	a) Prepara los depósitos?				
	b) Registra las cuentas por cobrar?				
2.-	Se elabora una lista de reme- sa en detalle?				
3.-	Existe instrucción a los clien- tes o deudores por escrito de que únicamente nos envíen che- ques y que éstos sean nomina- tivos a favor de la empresa?				
4.-	Se protegen los cheques al -- momento de recibirlos?				
5.-	Se depositan los ingresos -- diariamente e intactos?				
6.-	Se deposita el dinero en el - banco por una persona dife -- rente a la que llena la ficha de depósito?				
7.-	Los cheques devueltos por el- banco por cualquier causa son entregados a un empleado di- ferente de aquel que llena la ficha de depósito?				

CUESTIONARIO DE AUDITORIA OPERACIONAL.

Sección: Ingresos.

Efectuado por:

Fecha:

Revisado por:

No.	PREGUNTA.	No pro- cede.	Posi- tivo.	Nega- tivo.	Observa- ciones.
8.-	Existen cheques posfechados y otras remesas que no se puedan depositar inmediatamente?				
	a) Existe un registro de control?				
	b) Es correcta la custodia hasta el momento del depósito en el banco?				
9.-	Están los ingresos de las ventas justificados con facturas a fin de comprobarlos?				
10.-	Se verifican las ventas de contado por una persona que no recibe su importe?				
11.-	Se coteja el duplicado de la ficha de depósito contra los asientos de ingresos correspondientes?				
12.-	Se emiten reportes diarios de ingresos?				
13.-	Se predeterminan los ingresos mediante el flujo de caja?				
	a) En caso positivo se compara con los ingresos reales?				

CUESTIONARIO DE AUDITORIA OPERACIONAL.

Sección: Egresos.

Efectuado por:

Fecha:

Revisado por:

No.	PREGUNTA.	No pro- cede.	Posi- tivo.	Nega- tivo.	Observa- ciones.
1.-	Se requiere la firma mancomunada en los cheques?				
2.-	Se envían por correo certificado los cheques?				
3.-	Se controlan e investigan los cheques no cobrados periódicamente?				
4.-	Existe aviso oportuno de la "suspensión de pago" en los pendientes de entrega?				
5.-	Se emiten reportes diarios de egresos?				
6.-	Se predeterminan los egresos mediante el flujo de caja? a) En caso positivo se compara contra los egresos?				
7.-	Existe un programa de pagos a proveedores?				
8.-	Existen proyectos de excedentes e inversiones de capital?				

CUESTIONARIO DE AUDITORIA OPERACIONAL.

Sección: Cuentas por cobrar.

Efectuado por:

Fecha:

Revisado por:

No.	PREGUNTA.	No pro- cede.	Posi- tivo.	Nega- tivo.	Observa- ciones.
1.-	Se encuentran debidamente clasificados los clientes en importancia de saldo? Vgr. Pro cedimiento A, B, C, o similar?				
2.-	Se encuentran establecidas por escrito las condiciones generales de crédito?				
3.-	Existen condiciones especiales de crédito definidas?				
4.-	Existe una graduación de riesgos?				
5.-	Se encuentran determinados los límites de crédito?				
6.-	Existe una solicitud de crédito?				
7.-	Se prepara mensualmente un análisis por antigüedad de saldos?				
8.-	Se acompaña el análisis antesmencionados con informes oportunos sobre cuentas morosas?				
9.-	Existen archivos cronológicamente ordenados por cada cliente?				
10.-	Existe una codificación de clientes?				

CUESTIONARIO DE AUDITORIA OPERACIONAL.

Sección : Cuentas por cobrar.

Efectuado por:

Fecha:

Revisado por:

No. PREGUNTA.	No pro- Posi- Nega- Observa- cede, tivo. tivo. ciones.
11.- Se envían estados de cuenta a los clientes previamente verificados?	
12.- Se presentan oportunamente -- las facturas a su cobro?	
13.- Existe un sistema de cobranza a base de recordatorios de -- pago?	
14.- Se arquean físicamente las -- cuentas por cobrar?	
15.- Se cuenta con una caja fuerte en el departamento de crédito y cobranzas?	
16.- Existe cobranza por efectuar -- mediante la vía legal?	
a) Qué porcentaje representa del total de la co -- cobranza?	
17.- Se encuentran prácticamente -- divididas las zonas de co -- cobranzas?	
18.- Se presenta la tendencia en -- la rotación de cuentas por -- cobrar?	
19.- Se presenta una relación que muestra el volumen de notas -- de crédito concedidas entre -- el número de facturas emiti -- das?	

CUESTIONARIO DE AUDITORIA OPERACIONAL.

Sección: Compras e Inventarios.

Efectuado por:

Fecha:

RXvisado por:

No.	PREGUNTA.	No pro- cede.	Posi- tivo.	Nega- tivo.	Observa- ciones.
1.-	Existe una clasificación de inventarios por orden de importancia?				
2.-	Existen pedidos anuales con programación de entregas parciales?				
3.-	Existen catálogos de proveedores?				
4.-	Se encuentra establecido el sistema Follow Up?				
5.-	Se coteja el anterior punto contra entregas?				
6.-	Se determina con la adecuada anticipación el punto de reorden?				
7.-	Se encuentra predeterminada la cantidad económica de compra?				
8.-	Existe el control de lotes económicos de compra?				
9.-	Existe una adecuada distribución de almacén?				
10.-	Operan con marbetes para la identificación?				
	a) del producto?				
	b) de la cantidad?				
	c) de su reposición?				

CUESTIONARIO DE AUDITORIA OPERACIONAL.

Sección: Compras e Inventarios.

Efectuado por:

Fecha:

Revisado por:

---

No.	PREGUNTA.	No pro- cede.	Posi- tivo.	Nega- tivo.	Observa- ciones.
11.-	Se practican inventarios ff- sicos periódicos?				
12.-	Existen formas de salida y - entrada al almacén?				
13.-	Se examina la mercancía para saber si son recibidas en -- buenas condiciones?				
14.-	La recepción de mercancía es independiente del departamen <u>t</u> to de compras?				
15.-	Se cuenta con un control de- existencias en el almacen?				

CUESTIONARIO DE AUDITORIA OPERACIONAL.

Sección: Ventas.

Efectuado por:

Fecha:

Revisado por:

No.	PREGUNTA.	No pro- cede.	Posi- tivo.	Nega- tivo.	Observa- ciones.-
1.-	Se encuentra determinada la- demanda?				
2.-	Existen estudios de mercado?				
3.-	Existen presupuestos por:				
	a) Productos?				
	b) Zonas?				
	c) Vendedores?				
4.-	Se compara el resultado real contra la pregunta anterior?				
5.-	Existe un departamento de -- publicidad o encargado de la misma?				
6.-	Se ponderan los efectos de-- la publicidad y de las pro - mociones?				
7.-	Se establece la relación -- existente entre los progra - mas y la pregunta anterior?				
8.-	Se encuentran determinados - los márgenes de utilidad --- bruta por producto?				
9.-	Se conocen los puntos equili- brio por producto?				
10.-	Se cuenta con un programa de incentivos?				

CUESTIONARIO DE AUDITORIA OPERACIONAL.

Sección : Ventas.

E

Efectuado por:

Fecha:

Revisado por:

No.	PREGUNTA.	No pro- cede.	Posi- tivo.	Nega- tivo.	Observa- ciones.
11.-	Existe información oportuna - de:				
	a) La situación de mercado?				
	b) La situación competitiva?				
	c) Los nuevos productos?				
12.-	Existe una política definida-- en cuanto a los distintos pro- ductos y mercados?				
13.-	Se lleva un control de las - órdenes pendientes de surtir?				
14.-	Existe un control para las -- reclamaciones por faltantes?				

CUESTIONARIO DE AUDITORIA OPERACIONAL.

Sección: Personal y Nómina.

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

No.	PREGUNTA.	No pro- cede.	Posi- tivo.	Nega- tivo.	Observa- ciones.
1.-	Existe un procedimiento para reclutamiento y selección de personal?				
2.-	Existe un requerimiento de personal por escrito por parte del departamento que lo solicita?				
3.-	Cuenta el departamento de personal con los análisis de puestos correspondientes?				
4.-	Es adecuadamente orientado y entrenado el empleado de nuevo ingreso?				
5.-	Existe un procedimiento para la calificación de méritos?				
6.-	Existe una relación de movilidad del personal?				
7.-	Existe una relación de rotación de personal?				
8.-	Existe un programa definido de seguridad e higiene laboral?				
9.-	Existe un reglamento interno de trabajo?				
10.-	Para la preparación de nóminas se utiliza el pase simultáneo?				

CUESTIONARIO DE AUDITORIA OPERACIONAL.

Sección: Personal y Nóminas.

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

---

No. PREGUNTA.	No pro- Posi- Nega- Observa- cede. tivo. tivo. ciones.
11.- Se encuentra mecanizado el -- sistema del punto anterior?	
12.- Existe un control de nóminas- de:	
a) Informes de cambios?	
b) Excepciones?	
13.- Se pide el dinero al banco pa- ra pago de nóminas el día en- que éste se efectúe.?	

### ALCANCE DE LA AUDITORIA INTERNA.

Los elementos a considerar para determinar el alcance de los trabajos a efectuar por el Departamento de Auditoría Interna, se pueden mencionar los siguientes:

- A) ESTABLECIMIENTOS DE OBJETIVOS CLAROS Y DEFINIDOS.
- B) UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA.
- C) ELABORACION DE UN PROGRAMA DE AUDITORIA INTERNA.

A) Es necesario que la dirección de la empresa determine claramente lo que espera de este departamento, asimismo, el Auditor Interno se encuentra en posibilidad de planear y programar el trabajo a desarrollar, para satisfacer las necesidades de un control efectivo y asesoría idónea.

El establecimiento de objetivos es una etapa dinámica, es decir, los objetivos tendrán que modificarse o ampliarse, según el logro de los mismos y las necesidades de la empresa.

B) Se menciona que la ubicación del Departamento de Auditoría Interna, dentro de la carta de organización de una empresa debe ser Staff; el aprovechamiento máximo que se obtenga del departamento, va en razón directa de la jerarquía del jefe inmediato superior, como ejemplo de lo anterior tener a un directivo que por cuestión de política en la empresa no tiene ingerencia en la nómina de jefes y directivos, motivo por el cual si el-

Auditor depende directamente de él, se encontrará con la misma -- limitación. Existen empresas mexicanas donde el departamento de Auditoría Interna depende directamente del Consejo de Administración, situación idónea para el desarrollo de las actividades del Auditor Interno.

En resumen el Auditor Interno, debe reportar a un -- directivo que tenga tanto ingerencia en aspectos financieros como administrativos, sin importar el nombre con el cual se designe -- su puesto.

C) El Departamento de Auditoría Interna, es el encargado de planear y controlar el programa (control interno y procedimiento) de auditoría, mismo que debe elaborarse de acuerdo a -- las necesidades de control específicas a cada gerencia, departamento o sección. El diseño de un programa debe estar de acuerdo a los elementos con que cuenta el departamento, es decir, se debe programar tanto el trabajo a desarrollar por el Auditor Ayudante, como por el encargado y supervisor, teniendo en cuenta que dicho programa debe considerarse indicativo y que todas las desviaciones tanto en procedimientos como tiempo deben ser autorizadas por el responsable de la Auditoría.

La Auditoría debe programarse de tal forma que de cabida a trabajos especiales, así como a procedimientos de extensión en caso de presentaciones fraudulentas.

Existen programas de auditoría generales, pero el --- Auditor Interno tiene la obligación de adecuar estos procedimientos a las necesidades específicas de la empresa, pues aún en empresas de un mismo giro se tendrán variantes tanto en objetivos, políticas, procedimientos y actividades, por lo cual el programa debe de ajustarse a las necesidades imperantes.

Contando con un Departamento de Auditoría Interna, -- con los elementos citados con anterioridad, como mínimo, se estará en posibilidad de determinar el alcance de la misma.

### ALCANCE DE LA AUDITORIA DE OPERACIONES.

La Auditoría de Operaciones, es un exámen de todas -- aquellas actividades de operación por cada función de un departamento, sección o gerencia, con la finalidad de orientar a la dirección para que se logre una mayor eficiencia y por lo consi --- guiente, mayor utilidad.

En el alcance de la Auditoría Operacional, es difícil establecer alguna regla que nos permita fijar que extensión o alcance se le va a dar, ya que ésta, se baja en las técnicas y procedimientos que cada Auditor quiera darle, según sea su criterio, así como en la medida que le permita emitir una adecuada suges -- tión.

Revisar en su totalidad a la empresa, sería lo ideal y más conveniente, ya que nos daría una idea clara y completa de cada área operativa de la misma, aunque la Auditoría Operacional puede ser aplicada a una área en especial (producción), y se corre el riesgo de no llegar al origen del problema y confundir un síntoma con una causa. Sin embargo, el Auditor de Operaciones debe siempre tener en mente, la división de funciones de la organización.

El Auditor al examinar un departamento, debe de tomar en cuenta, la posible duplicación o bien los espacios y vacíos -- que puedan existir en la responsabilidad de las funciones con motivo de la invasión de líneas de responsabilidad.

La Auditoría de Operaciones, en cualquier departamento deberá contener cuatro conceptos básicos:

1.- Familiarización.

2.- Verificación.

3.- Evaluación.

4.- Reportes.

### LIMITACIONES DE LA AUDITORIA DE OPERACIONES.

La Auditoría de Operaciones, difiere de la Auditoría Financiera y de la Auditoría de Administración, ya que no se podrá emitir un dictámen basado bajo principios y reglas ya establecidas, sino únicamente se podrá emitir una carta de observaciones y sugerencias (diagnósticos), ya que la Auditoría de Operaciones no está basada en principios generalmente aceptados, ni exigen reglas de eficiencia que norman la productividad.

Al implantarse la Auditoría de Operaciones, en una empresa, ésta trae como consecuencia ventajas y desventajas, dentro de las ventajas tenemos:

- a) El Auditor no está inbuído de la rutina diaria de las áreas que a a auditar.
- b) Puede planear su trabajo independientemente, ya que contará con la aprobación de la Administración de la empresa.
- c) Tiene una basta experiencia de otras empresas.
- d) Deberá tener una basta experiencia y prestigio profesional, que le permitirá ser escuchado por la dirección y gerentes subordinados.

Entre las desventajas mencionaremos las siguientes:

- a) Puede existir adversión por parte de los empleados para cooperar con el Auditor.
- b) El poco tiempo que dispondrá para dar a conocer los problemas.
- c) No conoce la empresa como el Auditor Interno ---- (en caso de que sea independiente), ya que éste - estará más compenetrado de todos los problemas de la empresa.

## INFORMES DE AUDITORIA INTERNA.

### A. - TIPOS DE INFORMES.

Los informes de Auditoría Interna, son la culminación de trabajo desarrollado por ésta, y que a través de ellos informa a la persona de quien dependa, los puntos que a su juicio son interesantes, ya sea para mejorar, corregir o crear.

La preparación de los informes debe ser cuidadosa y oportuna y su contenido debe reflejar la calidad de las revisiones, de manera que satisfaga los objetivos para lo cual fué creada. Estos informes deben incluir sugerencias para corregir las fallas observadas y éstas recomendaciones no deben limitarse solo asuntos contables rutinarios, sino también aspectos administrativos, los cuales pueden ser de mayor importancia.

Estos informes deben revestir determinadas características para que la Auditoría Interna, proporcione un mejor servicio constructivo, las cuales entre otras pueden ser las siguientes:

- a) Redacción sencilla.
- b) Concisas.
- c) Su estructura debe de estar de acuerdo con las necesidades de la empresa.

d) Accesibles en los puntos de importancia.

e) Oportunos.

La periodicidad de éstos pueden ser cada mes, cada tres meses o cada año, de acuerdo a las necesidades de la empresa, sin embargo, generalmente su elaboración es mensual haciendo un resumen anual; quiero hacer notar la importancia, de que los informes revisten las características antes mencionadas puesto que de lo contrario, la persona que reciba dichos informes posiblemente no capte inmediatamente su objetivo, ó que le reste importancia y atención por ser demasiado extenso, o que se le haya proporcionado retrazado.

La claridad de un informe, la precisión de sus cifras, la habilidad para presentar éstas, es la parte más interesante de la Auditoría Interna, por lo que en este aspecto debe ponerse cuidado. Estos informes pueden ser orales, o escritos, de acuerdo con su importancia. Los informes orales se refieren principalmente a los aspectos preliminares de los puntos de mucha importancia que posteriormente se tratan en reportes escritos y a los puntos de poca importancia que no ameriten incluirlos en un reporte escrito.

Los informes son preferibles escritos a orales, debido a que facilitan las referencias futuras y la coordinación del trabajo con los Auditores Externos. Utilizando estos infor -

ñes de Auditoría Externa constantemente estará al tanto del ----  
trabajo desarrollado por la Auditoría Interna, lo cual he comen-  
tado en este trabajo, las grandes ventajas que proporciona la --  
coordinación entre la Auditoría Interna y la Externa y uno de --  
los principales medios son los informes.

#### B.- A QUIEN DEBEN DIRIGIRSE.

El Auditor Interno depende de la gerencia, por lo --  
consiguiente sus reportes deberán ser dirigidos a este funciona-  
rio.

#### C.- SU ESTRUCTURA Y CONTENIDO.

Los informes de la Auditoría Interna, deberán reve-  
tir en principio las características antes mencionadas, y su --  
estructura o forma de hacerse pueda ser muy variada de acuerdo -  
con el criterio del Auditor Interno y las necesidades de la em -  
presa, sin embargo, una forma aconsejable es la siguiente:

- a) Introducción.
- b) Texto.
- c) Conclusiones.

a) INTRODUCCION.

Esta debe ser sumamente breve para no restar importancia al texto del informe y pueda consistir en mencionar el objeto únicamente, ya que dado a la periodicidad de éstos se podría incurrir en la repetición de dicha introducción.

b) TEXTO .

Es lo más importante del informe de la Auditoría Interna, ya que es donde se describen los hechos encontrados y resultados de su revisión. Así mismo, los comentarios para cambiar o corregir las anomalías encontradas.

c) CONCLUSION.

Su redacción deberá ser lo más sencilla posible y breve para evitar incurrir en exceso de detalle, puesto ya que si requiere mayor información se tienen los papeles de trabajo.

EJEMPLO DE INFORMES.

- a) Carta dirigida (contralor o gerente) haciendo mención a la revisión efectuada indicando los puntos más sobresalientes, así como que el trabajo se desarrolló de acuerdo con las normas de Auditoría generalmente aceptadas.

- b) Cédulas sumarias de todos los renglones de la --  
balanza de comprobación, mencionando los procedi-  
mientos de auditoría aplicados. Así como las ob -  
servaciones encontradas durante la revisión.

Fecha.

Sr.....  
Contralor o Gerente General.  
Presente.

Muy señor mío:

De acuerdo a sus indicaciones se llevó a cabo en...  
..... la revisión de su balanza de com  
probación con números al.....

La revisión comprendió aspectos relativos a la eva -  
luación del control interno, procedimientos de cuentas y la indi  
cación de una serie de recomendaciones, en el informe adjunto -  
para mejorar el control interno existente y salvaguardar así --  
los activos de la compañía de manera efectiva.

El trabajo se efectuó de acuerdo a normas de audito-  
ría generalmente aceptadas y en consecuencia incluyó pruebas --  
sobre la documentación y registros contables que se consideraron  
necesarios de acuerdo a las circunstancias.

A t e n t a m e n t e .

F. FELIPE AGUILAR RIBESTRA.  
Auditor Interno.

CEDULA SEMANARIA.Caja y Bancos.

SalDOS al

No.Cuenta.	Nombre cuenta	Fecha revisión	Fecha año- anterior.
2110.-	Caja.		
25205-	Banco de Comercio. S.A.		
25206-	Banco Mercantil S.A.		

---

 \$

---

 \$
 

---

 =====
Procedimientos aplicados.

- 1.- Evaluación del control interno.
- 2.- Arqueo de caja practicado al.....
- 3.- Revisión de la conciliación bancaria al.....
- 4.- Confirmación bancaria de saldos a.....

CONCLUSION.

De acuerdo al control interno existente y al resultado del trabajo efectuado, los saldos incluidos presentan una situación razonable de acuerdo a las necesidades de la unidad. Son propiedad de la compañía y están libres de todo gravámen.

## CONCLUSIONES .

1.- La Auditoría Interna Operacional, no es un campo de acción diferente a la Auditoría Financiera, pero sí es definitivamente un cambio a la idiosincasia del Auditor.

2.- El desarrollo de la Auditoría Interna será identificado por el Auditor conocimiento su significado, objetivos, técnicas y forma de informar el desempeño de su trabajo que es "AUDITORIA OPERACIONAL".

3.- Es así como el Auditor Interno "Operacional", --- cuenta con elementos teóricos para llevar a cabo su trabajo. El cual conocerá los sistemas y procedimientos al igual que la técnica de elaboración e implantación de formas de papelería, para poder contar con bases sólidas para llevar a cabo su revisión y control, en las diferentes áreas de la entidad económica.

4.- En la implantación de un sistema de Auditoría Interna Operacional, no se incluye ningún gasto adicional, ya -- que el mismo Departamento puede modificarse ampliando su campo de acción, redundando éste en un servicio de mayor beneficio para la administración.

5.- Se puede decir que la Auditoría de Operaciones, -- la puede realizar cualquier persona, siempre y cuando tenga preparación y capacidad necesarias para el desarrollo de su revisión. De preferencia debe realizarla el profesional que haya --

obtenido algún título universitario, así como experiencia y un gran sentido de lo que significa la ética profesional.

6.- Mediante la elaboración de diagramas de flujo de operación incluidos en el Programa de Auditoría Interna, se obtiene una adecuada y mayor idea del control interno, coadyuvando esto a detectar las desviaciones a políticas y procedimientos en su causa y no por su efecto.

7.- Una vez que se logró un control interno satisfactorio, es posible darse cuenta que no todo lo que es necesario hacer ha sido realizado, existen áreas en que a pesar de tener una buena información de éstas, y un control interno adecuado, no están propiciando operaciones productivas, que son necesarias para lograr que la compañía obtenga sus mejores resultados. Es cuando debemos tomar medidas correctivas a nuestros controles implantados.

8.- Una de las ventajas inmediatas o mediata, según el caso, para integrar departamentalmente instructivos y manuales lo otorgan la elaboración de diagramas de flujo de operación.

9.- El uso de la Auditoría Operacional dentro del desarrollo de la Auditoría Interna, se deriva de la necesidad de la gerencia de conocer las fallas desde el punto de vista donde se origina.

10.- Es conveniente el auxilio de otros profesionistas cuando las áreas de operación no son competencia académica y prácticamente del Contador Público en su función de Auditor Interno Operacional.

11.- Sabiendo que los sistemas de control establecidos en la empresa mantienen a la administración informada de las desviaciones que se producen y que afectan los resultados que se persiguen. Con la Auditoría Interna, evaluamos dichos controles y conocemos los grados de error que se producen, más no los grados en como una operación de una área puede afectar a otras áreas diferentes, siendo necesario reunir a la Auditoría Operacional para analizar las actividades de cada parte funcional de la empresa.

12.- Se pulsa periódicamente la situación financiera de la empresa, permitiendo contribuir a una mejor planeación de las operaciones futuras, mediante el análisis e interpretación de los estados financieros incluidos en el programa de Auditoría Interna Operacional.

13.- Por lo tanto, el objetivo primordial de una revisión llevada a cabo mediante la integración de la Auditoría Interna Operacional, es el de encaminar a los controles establecidos hacia el logro de una mayor eficiencia operativa.

14.- Tanto los cuestionarios como los programas de --

Auditoría Interna Operacional, en ningún momento podrán considerarse como cartabones preestablecidos, pues dependen directamente de la magnitud de la empresa, de su giro, de los objetivos, - de las políticas, de sus sistemas, de los recursos, etc.

15.- En las áreas de operación son donde más repercusión tienen las decisiones, por tal motivo, el Auditor Interno debe extender su trabajo abarcándolos todas y cada una de ellas con el objeto de implementar una adecuada toma de decisiones.

## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS

LOZANO Nieva, Jorge, Auditoría Interna, su enfoque Operacional, Administrativo y de Relaciones Humanas. México: ECASA, 1981 (2a ed.).

OBIETA, Salvador y CASTILLO, José Luis, Introducción a la Auditoría Interna. México: IEE, S.A. 1978 (2a ed.).

SANTILLANA, Juan Ramón, Auditoría Interna Integral. México: ECASA, 1980 (2a ed.).

III MEMORIA DEL SIMPOSIUM NACIONAL SOBRE AUDITORIA INTERNA (OPERACIONAL). México: IEE, S.A. 1976 (1a ed.).

### TESIS

GONZALEZ Slim, Jorge A., Auditoría Operacional, concepto moderno de Auditoría Interna y auxiliar en la implantación de - - Sistemas y Procedimientos. Tesis profesional (C.P.). ITAM. - - México, 1976.

RODRIGUEZ Camacho, Manuel G., Consideraciones en la Auditoría Interna Operacional. Tesis profesional (C.P.). Escuela Libre de Contabilidad y Administración. ICSEA. México, 1975.

BORDOY Cervantes, Jesús, Auditoría de Operaciones, una extensión necesaria de los servicios del auditor interno. Tesis profesional (C.P.). Escuela Nacional de Comercio y Administración de la UNAM. México 1963.

VIVANCO Florido, René A., La Auditoría Interna Operacional en las empresas. Tesis profesional (C.P.). Escuela Bancaria y Comercial. México, 1977.

MARTINEZ Del Valle, Leopoldo, Objetivos, Alcances y Limitaciones de las Auditorías: Financiera, Administrativa y Operacional. Tesis profesional (C.P.). Instituto Tecnológico Autónomo - de México. México, 1975.

#### REVISTA

"El Futuro de la función de Auditoría Interna". Editorial. Revista "Contaduría Pública". México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, abril 1976, vol V, no. 45, pp 26, 27, 28, 29, 30, y 31.