



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN**  
**UNIDAD TEPEPAN**



**SEMINARIO:**  
**“LA AUDITORIA OPERACIONAL-ADMINISTRATIVA Y EL CONTADOR PUBLICO”**

**TEMA:**  
**APLICACIÓN E INFORME FINAL DEL TRABAJO DE AUDITORIA**  
**OPERACIONAL-ADMINISTRATIVA Y SU SEGUIMIENTO**

**INFORME FINAL QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**  
**CONTADOR PÚBLICO**

**PRESENTAN:**  
**ALEJANDRO CÁRDENAS BÁRCENAS**  
**MARIA DEL SOCORRO LIRA ROSAS**  
**CESAR MARTINEZ LOMAS**  
**SANDRA PATRICIA VELÁZQUEZ SEGURA**  
**ALBERTO ZAMORA VILLAFANA**

**CONDUCTOR DEL SEMINARIO:**  
**C. P. HECTOR HERNÁNDEZ MARQUEZ.**

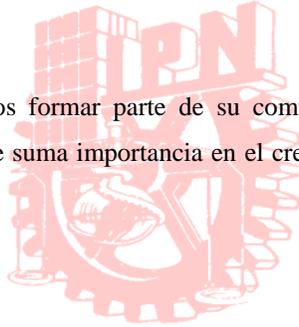
**MÉXICO D. F.**

**JUNIO DE 2006**

## **AGRADECIMIENTOS**

### **AL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

Por darnos la oportunidad de permitirnos formar parte de su comunidad estudiantil, proporcionando las herramientas y los cimientos que serán de suma importancia en el crecimiento y desarrollo profesional y de nuestra calidad de vida.



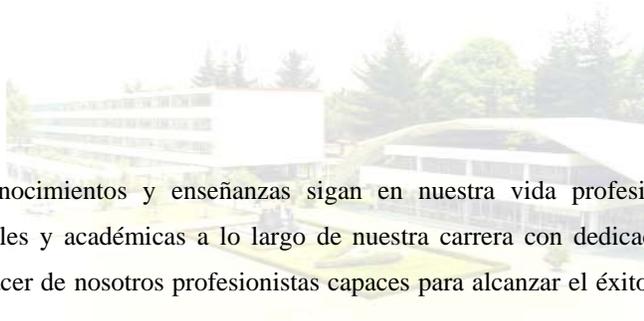
### **A LA ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN UNIDAD TEPEPAN**

Por albergarnos en sus instalaciones para brindarnos una formación profesional, con el propósito de afrontar las diversas situaciones que se presenten en el área laboral y desempeñarnos con honradez y calidad ética.



### **A LOS CATEDRÁTICOS**

Por hacer que sus conocimientos y enseñanzas sigan en nuestra vida profesional, por compartir sus experiencias profesionales y académicas a lo largo de nuestra carrera con dedicación, ética, honradez y humanidad; lograron hacer de nosotros profesionistas capaces para alcanzar el éxito en cada meta de nuestra vida profesional gracias.



## INDICE

### INTRODUCCION

7

## APLICACIÓN E INFORME FINAL DEL TRABAJO DE AUDITORIA OPERACIONAL-ADMINISTRATIVA Y SU SEGUIMIENTO

### CAPITULO 1 ANTECEDENTES

1 ANTECEDENTES

9

### CAPITULO 2 DEFINICIONES DE AUDITORIA

2.1	LA AUDITORÍA	12
2.1.1	OBJETIVO	12
2.1.2	FINALIDAD	12
2.2	CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORIA	13
2.2.1	AUDITORÍA EXTERNA	13
2.2.1.1	DEFINICIÓN	13
2.2.1.2	OBJETIVO	14
2.2.2	AUDITORÍA INTERNA	14
2.2.2.1	DEFINICIÓN	14
2.2.2.2	OBJETIVO	15
2.2.3	DIFERENCIAS ENTRE AUDITORIA INTERNA Y EXTERNA	15
2.2.4	CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA	15
2.2.4.1	AUDITORIA FINANCIERA	16
2.2.4.1.1	DEFINICIÓN	16
2.2.4.1.2	OBJETIVO	16
2.2.4.2	AUDITORÍA OPERACIONAL	16
2.2.4.2.1	DEFINICIONES	16
2.2.4.2.2	OBJETIVO	16
2.2.4.2.3	IMPORTANCIA	17
2.2.4.3	AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	17
2.2.4.3.1	DEFINICIONES	17
2.2.4.3.2	OBJETIVO	18
2.2.4.3.3	IMPORTANCIA	19
2.2.4.4	AUDITORÍA OPERACIONAL – ADMINISTRATIVA	19
2.2.4.4.1	DEFINICIÓN	19
2.2.4.4.2	OBJETIVO	19

### CAPITULO 3 ENFOQUES DE REVISIÓN

3.1.	EN BASE A CICLOS DE OPERACIÓN.	20
3.1.1	CICLO FINANCIERO – TESORERÍA	21
3.1.2	CICLO DE EGRESOS.	27
3.1.3	CICLO DE PRODUCCIÓN O TRANSFORMACIÓN	34
3.1.4	CICLO DE INGRESOS	41

3.1.5	CICLO DE INFORMACIÓN.	50
3.2	EN BASE A FUNCIONES O ACTIVIDADES.	52
3.2.1	FUNCIONES	52
3.2.1.1	FUNCIONES BÁSICAS	53
3.2.1.2	FUNCIONES SECUNDARIAS	53
3.2.2	SUBFUNCIONES	53
3.2.3	ACTIVIDADES	54
3.3	EN BASE A INSTRUCCIONES DIRECTAS.	55

#### **CAPITULO 4 METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL ADMINISTRATIVA**

4.1	INTRODUCCION	58
4.2	CONCEPTO DE MÉTODO	60
4.3	CONCEPTO DE METODOLOGÍA	60
4.4	METODOLOGÍA GENERAL DE LA REVISIÓN	60
4.5	METODOLOGÍAS DE DIVERSOS AUTORES	61
4.5.1	MÉTODO JUAN R. SANTILLANA GONZÁLEZ	61
4.5.2	MÉTODO EDUARDO MANCILLAS PÉREZ	65
4.5.3	MÉTODO VÍCTOR RUBIO Y JORGE HERNÁNDEZ	68
4.5.4	MÉTODO DE WILLIAM P. LEONARD	70
4.5.5.	MÉTODO T.G. ROSE	77
4.5.6	MÉTODO DE JOHN W. BUCKLEY	79
4.5.7	MÉTODO DE JOHN NOLAN	80
4.5.8	MÉTODO DE ROBERT J. THIERAUF	81
4.5.9	MÉTODO DE RODRÍGUEZ VALENCIA	84
4.5.10	MÉTODO JOSÉ A. FERNÁNDEZ ARENA	85
4.5.11	MÉTODO DE LA COMISIÓN DE AUDITORIA OPERACIONAL DEL IMCP	86
4.5.12	METODOLOGÍA PROPUESTA	101
4.5.12.1	PROGRAMA DE TRABAJO	101
4.5.12.2	VERIFICACIÓN DE FUNCIONES PROCESOS Y SISTEMAS	105
4.5.13	ESTUDIO GENERAL	108
4.5.13.1	PLANEACION DE LA AUDITORIA	108
4.5.13.2	CONTACTO CON EL CLIENTE	108
4.5.13.3	INVESTIGACIÓN DE NUEVOS CLIENTES	108
4.5.13.4	CLIENTES CONTINUOS	109
	IDENTIFICACIÓN DE LAS RAZONES QUE TIENE EL CLIENTE PARA LA	
4.5.13.5	AUDITORIA	109
4.5.13.6	CONSIGNA DE UNA CARTA COMPROMISO.	109
4.5.13.7	PERSONAL DEDICADO A LA AUDITORIA	111
4.5.13.8	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	111
4.5.13.9	EJEMPLO DE ESTUDIO GENERAL	113
4.5.14	ESTIMACIÓN DE LOS TIEMPOS DE REVISIÓN.	115
4.5.14.1	PUNTOS A CONSIDERAR AL REALIZAR LA ESTIMACIÓN DE TIEMPOS.	116
4.5.14.2	EJEMPLO DE ESTIMACIÓN DE TIEMPO	119
4.5.15	EVALUACIÓN DE RIESGOS	121
4.5.15.1	EJEMPLO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS	123
4.5.16	LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACION	125
4.5.16.1	ENTREVISTAS.	125
4.5.16.2	EJEMPLO DE ENTREVISTAS	127

4.5.16.3	OBSERVACIONES DE CAMPO	128
4.5.16.4	EJEMPLO DE OBSERVACIÓN DE CAMPO	128
4.5.16.5	OBTENCIÓN DE EVIDENCIA DOCUMENTAL	128
4.5.16.6	EJEMPLO DE EVIDENCIA DOCUMENTAL.	129
4.5.17	ELABORACION DE PAPELES DE TRABAJO	129
4.5.17.1	EJEMPLO DE PAPELES DE TRABAJO	130
4.5.18	DEFICIENCIAS Y ERRORES EN LOS SISTEMAS	143
4.5.19	EVALUACIÓN DE FUNCIONES, PROCESOS Y SISTEMAS	144
4.5.20	DEFICIENCIAS Y ERRORES EN LOS SISTEMAS SUJETOS A EVALUACIÓN	146
4.5.20.1	EJEMPLO DE EVALUACIÓN	147

## **CAPITULO 5 INFORME DE AUDITORIA OPERACIONAL-ADMINISTRATIVA**

5.1	NATURALEZA DEL INFORME	150
5.2	CONCEPTO DE INFORME.	150
5.3	CARACTERISTICAS DEL INFORME	151
5.4	OBJETIVO Y FUNCIONES DEL INFORME	154
5.5	PERSPECTIVA DE LOS INFORMES DE AUDITORIA OPERACIONAL – ADMINISTRATIVA.	155
5.6	IMPORTANCIA DEL INFORME	156
5.7	PUNTOS IMPORTANTES PARA LA REDACCIÓN DEL INFORME	157
5.8	NORMAS APLICADAS AL INFORME	164
5.9	TIPOS DE INFORME	169
5.9.1	EN CUANTO A LO CONVENIDO CON EL CLIENTE	170
5.9.2	EN CUANTO A SU PRESENTACION	170
5.9.3	EN CUANTO A SU CONTENIDO	171
5.9.4	OTROS	172
5.10	DESARROLLO DEL INFORME	173
5.10.1	PREPARACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y REUNIONES PRELIMINARES	173
5.10.2	ANALISIS DE LA INFORMACION	177
5.10.3	CONTROL DEL INFORME	180
5.11	OBJETIVOS DEL CONTROL DE CALIDAD	181
5.12	BORRADORES	183
5.12.1	DISCUSIÓN CON LAS AREAS AUDITADAS	184
5.12.2	MECANICA DE LAS REUNIONES.	186
5.13	NORMAS Y REGLAS DE PARTICIPACION EN LAS REUNIONES, TIEMPOS DE TRABAJO, HORARIOS, ETC.	187
5.14	INFORME FINAL	188
5.15	RECOMENDACIONES DE PREPARACIÓN PARA UN BUEN INFORME	190

## **CAPITULO 6 LAS RECOMENDACIONES, SUGERENCIAS Y SU SEGUIMIENTO**

6.1.1	RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS	192
6.1.2	CONCEPTO DE SEGUIMIENTO	193
6.1.3	PRONUNCIAMIENTOS INSTITUCIONALES SOBRE SEGUIMIENTOS A OBSERVACIONES DE AUDITORIA REPORTADAS	194
6.1.4	IMPORTANCIA	196
6.1.5	CONTROL DEL SEGUIMIENTO	197
6.1.5.1	OBSERVACIONES CUMPLIDAS	197
6.1.5.2	OBSERVACIONES NO CUMPLIDAS	198

6.1.6	INFORME DEL SEGUIMIENTO Y SU PROCESO	199
6.1.6.1	SU APLICACION	200
6.7	CONCLUSION DE LA AUDITORIA	203
6.7.1	PROGRAMACION DE UNA NUEVA AUDITORIA	203
6.7.2	METODOLOGIA	203
	<b><u>CAPITULO 7 CASO PRACTICO</u></b>	204
	<b>EMPRESA “COPYUNION, S.A. DE C.V.</b>	
7.1	INTRODUCCIÓN	204
7.2	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	204
7.3	OBJETIVOS DE LA AUDITORIA	205
7.3.1	OBJETIVO GENERAL	205
7.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	205
7.4	JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA	205
7.5	DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	206
7.6	ESTUDIO GENERAL DE LA EMPRESA	207
7.7	ESTUDIO DEL DEPARTAMENTO DE MENSAJERIA	207
7.7.1	OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO DE MENSAJERIA	207
7.7.2	PRINCIPALES FUNCIONES	208
7.8	ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	209
7.9	ORGANIGRAMA DE LA SUBGERENCIA DE MENSAJERIA	210
7.10	INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS	211
7.11	INFORME DE AUDITORÍA OPERATIVA	240
	<b>CONCLUSIONES</b>	243
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	245

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo administrativo de las empresas se ha realizado atendiendo las operaciones productivas por sus dueños o por su Dirección General, dejando otros aspectos de controles administrativos al Contador. Éste, por el incremento de las necesidades administrativas, fue desarrollando dichos controles y mejorándolos.

Así, los controles administrativos se fueron haciendo cada vez más importantes y la labor del contador fue ampliándose en ese mismo sentido. Como una de las funciones primordiales del Contador, y la primera que tuvo a su cargo, junto con la de cumplimiento de obligaciones fiscales y legales, es la de la información financiera, surgió la necesidad de revisarla desde afuera, por otro Contador con la calidad de independiente, con lo que se le daba más credibilidad porque dicha información era avalada por este último.

Tanto el Contador interno como el independiente, por el conocimiento profundo que adquirían del funcionamiento de la empresa, fueron adentrándose cada vez más en otros aspectos administrativos por los que tenía que ejercerse control. Así fue como surgió la Contraloría dentro de las funciones internas del Contador, y para el independiente se fueron haciendo más importantes las recomendaciones que proponía, dentro de su estudio del control interno de la empresa.

La auditoría operacional - administrativa provee una evaluación objetiva, imparcial y competente de las actividades y es un medio para reorientar continuamente los esfuerzos de la empresa hacia planes y objetivos en constante cambio. En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad de examinar y valorar la calidad de los administradores y de los procesos mediante los cuales opera una empresa. Esto se logra a través de la auditoría operacional - administrativa, que se puede llevar a cabo por diferentes métodos.

El poseer una metodología claramente definida que permita sistematizar todos y cada uno de los pasos de la revisión, coadyuva a la formulación de conclusiones valederas en el menor tiempo posible,.

La entidad constituye el universo a examinar dentro de la auditoría operacional-administrativa. Por tanto, cualesquiera de los departamentos o secciones de la misma son o pueden ser materia prima de auditoría.

Se abordaran enfoques de revisión en base a ciclos de transacciones, dicho enfoque comprende desde levantamiento de información, cumplimiento de los objetivos de la organización y las técnicas de control utilizadas.

Las transacciones de la entidad se agrupan en ciclos con el propósito de facilitar al auditor la identificación de transacciones similares, sujetas eventualmente a una serie de técnicas de control interno también similares e

identificables con los objetivos de control interno específicos para cada ciclo que le permitan al auditor evaluar el cumplimiento de los objetivos de principio a fin de cada uno de los ciclos.

Finalmente se estudiara el enfoque de funciones basando su revisión a las actividades e instrucciones directas, el auditor al revisar las funciones debe considerar la forma en que son planeadas, organizadas, dirigidas y controladas. Este enfoque abarca desde las actividades que realiza cada departamento hasta su metodología. Así las operaciones serán estudiadas en todas sus etapas, ya sea que se desarrolle en su propio departamento o área, o en otros departamentos.

El auditor podrá proporcionar ayuda en una forma singular debido a su independencia, su amplia experiencia, su punto de vista operacional - administrativo. El objetivo de la revisión de las funciones o actividades deberá concebirse en estrecha coordinación con los deseos de la empresa para asegurarse de que los resultados sean del máximo beneficio. La revisión de las funciones o actividades abarcan una apreciación de las políticas, la organización, los planes departamentales y el control interno. También podrá hacer recomendaciones y comentarios sobre los ahorros, la eficiencia, la validez de los datos que recibe la empresa y la ética. Puede dar una visión objetiva de la efectividad de los muchos controles relacionados con las funciones o actividades, tales como la responsabilidad y la autoridad.

## CAPITULO 1

### ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA

La auditoría administrativa surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas. La auditoría Administrativa es necesaria como una herramienta que permita cuantificar los errores administrativos que se estén cometiendo y poder corregirlos de manera eficaz.

La Auditoría Administrativa forma parte esencial de el proceso administrativo, por que sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

La auditoria es una de las aplicaciones de los principios científicos de la contabilidad, basada en la verificación de los registros patrimoniales de las haciendas, para observar su exactitud; no obstante, este no es su único objetivo.

Su importancia es reconocida desde los tiempos más remotos, teniéndose conocimientos de su existencia ya en las lejanas épocas de la civilización sumeria.

Acreditase, todavía, que el termino auditor apareció a finales del siglo XVIII, en Inglaterra durante el reinado de Eduardo I.

En diversos países de Europa, durante la edad media, muchas eran las asociaciones profesionales, que se encargaban de ejecutar funciones de auditorias, destacándose entre ellas los consejos Londinenses (Inglaterra), en 1.310, el Colegio de Contadores, de Venecia (Italia), 1.581.

La revolución industrial llevada a cabo en la segunda mitad del siglo XVIII, imprimió nuevas direcciones a las técnicas contables, especialmente a la auditoria, pasando a atender las necesidades creadas por la aparición de las grandes empresas (donde la naturaleza es el servicio es prácticamente obligatorio).

Se preanuncio en 1.845 o sea, poco después de penetrar la contabilidad de los dominios científicos y ya el "Railway Companies Consolidation Act" obligada la verificación anual de los balances que debían hacer los auditores.

También en los Estados Unidos de Norteamérica, una importante asociación cuida las normas de auditoria, la cual publicó diversos reglamentos, de los cuales el primero que conocemos data de octubre de 1.939, en tanto otros consolidaron las diversas normas en diciembre de 1.939, marzo de 1.941, junio de 1942 y diciembre de 1.943.

Hechos históricos de mayor relevancia para la Administración, en especial como precedentes para la formación de una rama especializada que se dedique a el control y revisión periódica del desempeño organizacional:

- En 1800, James Watt y Mathew Bolton desarrollaron una propuesta para estandarizar y medir procedimientos de operación;
- Charles Babbage en 1832, Daniel C. McCallum en 1856 y Henry Metcalfe en 1886, realizaron valiosas aportaciones a la eficiencia operativa, al uso de organigramas y al estudio de la administración respectivamente;
- En 1933, Lyndal F. Urwick sostiene la importancia de los controles para estimar la productividad de la empresa;
- En 1935, James O. McKinsey propone la evaluación de todos los aspectos de una empresa, a la luz de su presente y futuro probable;
- En 1945, El Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones;
- En 1949, Billy E. Goetz declara que la auditoría administrativa es la encargada de descubrir y corregir errores de administración;
- En 1952, William S. Spriegel y Ernest Coulter contemplan una aplicación basada en conjuntos de preguntas para captar información en una empresa;
- En 1953, George R. Terry menciona la necesidad de evaluar a una organización a través de una auditoría, utilizando cuatro procedimientos: Apreciación de Conjuntos, Informal, por Comparación e Ideal;
- En 1955, Harold Koontz y Ciry O'Donnell proponen la autoauditoría;
- En 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa;
- En 1963, Stephen R. Michael aborda el tema de la medición del desempeño y evaluación de la eficiencia en una organización productiva;
- En 1964, Dimitris N. Chorafas contempla la necesidad de que las empresas tomen en cuenta que sus elementos tienden al desarrollo como consecuencia de su evolución y transformación, lo que las obliga a tener un adecuado control de sus acciones;
- En 1965, David Anderson y Leo Schmitdt relacionan la conformación idónea de una unidad de auditoría, específicamente en cuanto a sus funciones, personal y estructura;
- En 1966, José Antonio Fernández desarrolla un marco comparativo entre diferentes enfoques de la auditoría administrativa;
- En 1968, C. A. Clark visualiza la auditoría como un elemento de peso en la evaluación de la función y responsabilidad social de la empresa. John C. Burton destaca los aspectos fundamentales de la auditoría administrativa. Fernando Vilchis Plata explica cómo está integrado el informe de auditoría, cómo debe prepararse y que beneficios puede traer a una empresa su correcta observancia;
- En 1971, Agustín Reyes Ponce ofrece una visión general de la auditoría administrativa;
- En 1972, el Centro Natural de Productividad elabora las Bases de Autodiagnóstico, obra que brinda una alternativa para que las empresas puedan determinar y jerarquizar los elementos que inciden en su operación a efectos de toma de decisiones;

- En 1974, César González Alcántara retoma la importancia de la función del control como etapa final del proceso además de definir el contenido estructural, funcional y humano de una contraloría;
- En 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa;
- En 1977, Patricia Díez de Bonilla y Jorge Álvarez Anguiano proponen aplicaciones viables de llevar a la práctica y un marco metodológico que permite entender la esencia de la auditoría de manera más accesible, respectivamente;
- En 1978, Ladislao Solares Vera difunde el trabajo cuya síntesis reúne normas de auditoría, las características del servicio de un auditor interno e independiente el alcance de una empresa con base en la consideración de sus funciones y su aplicación en la empresa privada y sector público;
- En 1983, Spencer Hyden analiza los procedimientos de trabajo de una empresa y propone una forma para evaluarlos;
- En 1987, Gabriel Sánchez Curiel aborda el concepto de auditoría operacional, la metodología para utilizarla, la evaluación de sistemas, el informe y la implantación y seguimiento de sugerencias;
- En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo;
- 1994, Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica.

Los trabajos sobre auditoría en sus diferentes acepciones son tantos y tan variados que sólo hemos listado los más significativos y algunos de los más difundidos, para establecer un punto de partida. Es innegable la importancia del tema y la preocupación por abordarla con diferentes enfoques, por lo cual, podemos esperar que la generación de obras en torno a la auditoría continuará acrecentándose día con día.

## CAPITULO 2

### DEFINICIONES DE AUDITORIA

#### 2.1 LA AUDITORÍA

Inicialmente, la auditoria se limito a las verificaciones de los registros contables, dedicándose a observar si los mismos eran exactos.

Por lo tanto esta era la forma primaria: Confrontar lo escrito con las pruebas de lo acontecido y las respectivas referencias de los registros.

Con el tiempo, el campo de acción de la auditoria ha continuado extendiéndose; no obstante son muchos los que todavía la juzgan como portadora exclusiva de aquel objeto remoto, o sea, observar la veracidad y exactitud de los registros.

En forma sencilla y clara auditoria es:

El examen, con base en pruebas selectivas, de la evidencia que soporta las cifras de la información financiera, operativa y administrativa generada por la empresa que permite emitir una opinión sobre la razonabilidad y confiabilidad de los estados financieros. En su acepción más amplia, significa verificar que la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veraz y oportuna. Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumple con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Es evaluar la forma como se administra y opera teniendo el máximo aprovechamiento de los recursos.

##### 2.1.1 OBJETIVO

El objetivo de la auditoria consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la auditoria les proporciona análisis , evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

Los miembros de la organización a quien Auditoria apoya, incluye a la dirección y las gerencias.

##### 2.1.2 FINALIDAD

Los fines de la auditoria son los aspectos bajo los cuales su objeto es observado. Podemos escribir los siguientes:

- Indagaciones y determinaciones sobre el estado patrimonial.
- Indagaciones y determinaciones sobre los estados financieros.
- Indagaciones y determinaciones sobre el estado reditual.
- Descubrir errores y fraudes.
- Prevenir los errores y fraudes.
- Estudios generales sobre casos especiales, tales como:
- Exámenes de aspectos fiscales y legales.

- Examen para compra de una empresa ( cesión patrimonial).
- Examen para la determinación de bases de criterios de prorrateo, entre otros.
- Los variadísimos fines de la auditoria muestran, por si solos, la utilidad de esta técnica.

## 2.2 CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORIA

La auditoria se divide en dos grandes grupos:

- Auditoria Externa.
- Auditoria Interna.

### 2.2.1 AUDITORÍA EXTERNA

#### 2.2.1.1 DEFINICION

Aplicando el concepto general, se puede decir que la auditoría externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un contador público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento. El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la fe pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.

La auditoria externa examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos, pero las empresas generalmente requieren de la evaluación de su sistema de información financiero en forma independiente para otorgarle validez ante los usuarios del producto de este, por lo cual tradicionalmente se ha asociado el término auditoría externa a auditoría de estados financieros, lo cual como se observa no es totalmente equivalente, pues puede existir auditoría externa del sistema tributario, auditoría externa del sistema de información administrativo, auditoría externa del sistema de información automático etc.

La auditoría externa o independiente tiene por objeto averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización.

Una auditoría externa se lleva a cabo cuando se tiene la intención de publicar el producto del sistema de información examinado con el fin de acompañar al mismo una opinión independiente que le dé autenticidad y permita a los usuarios de dicha información tomar decisiones confiando en las declaraciones del auditor.

Una auditoría debe hacerla una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocidas. Esta persona o firma debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesionalmente experta a cerca de los resultados de auditoría, basándose en el hecho de que su opinión ha de acompañar el informe presentado al término del examen y concediendo que pueda expresarse una opinión basada en la veracidad de los

documentos y de los estados financieros y en que no se imponga restricciones al auditor en su trabajo de investigación.

Bajo cualquier circunstancia, un contador profesional acertado se distingue por una combinación de un conocimiento completo de los principios y procedimientos contables, juicio certero, estudios profesionales adecuados y una receptividad mental imparcial y razonable.

#### 2.2.1.2 OBJETIVO

Realizar un examen a la información financiera con la finalidad de expresar una opinión objetiva e imparcial sobre si la información financiera fue elaborada conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados y las cifras presentadas son adecuadas y razonables.

#### 2.2.2 AUDITORÍA INTERNA

##### 2.2.2.1 DEFINICION

Es una actividad independiente y objetiva, de aseguramiento y consulta para agregar valor, y mejorar las operaciones realizadas por una organización a fin de revisar la contabilidad, las finanzas y otras operaciones como base de un servicio protector y constructivo para la administración.

Ayuda a una organización a cumplir con sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado, para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión, dirección de riesgos, control y dirección.

La auditoría interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la Fe Pública.

Las auditorías internas son hechas por personal de la empresa. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz. Cuando la auditoría está dirigida por Contadores Públicos profesionales independientes, la opinión de un experto desinteresado e imparcial constituye una ventaja definida para la empresa y una garantía de protección para los intereses de los accionistas, los acreedores y el Público. La imparcialidad e independencia absolutas no son posibles en el caso del auditor interno, puesto que no puede divorciarse completamente de la influencia de la alta administración, y aunque mantenga una actitud independiente como debe ser, esta puede ser cuestionada ante los ojos de los terceros. Por esto se puede afirmar que el Auditor no solamente debe ser independiente, sino parecerlo para así obtener la confianza del Público.

La auditoría interna es un servicio que reporta al más alto nivel de la dirección de la organización y tiene características de función asesora de control, por tanto no puede ni debe tener autoridad de línea sobre ningún funcionario de la empresa, a excepción de los que forman parte de la planta de la oficina de auditoría interna, ni debe en modo alguno involucrarse o comprometerse con las operaciones de los sistemas de la empresa, pues su función es evaluar y opinar sobre los mismos, para que la alta dirección tome las medidas necesarias para su mejor funcionamiento. La auditoría interna solo interviene en las operaciones y decisiones propias de su oficina, pero nunca en las operaciones y decisiones de la organización a la cual presta su servicios, pues como se dijo es una función asesora.

#### 2.2.2.2 OBJETIVO

Eficientar los procesos de operación para el logro de óptimos resultados mediante la aplicación de técnicas y procedimientos de vanguardia orientados a la salvaguarda de los activos con que cuenta la organización.

Dentro de los principales objetivos de la auditoría interna están:

Coordinar y controlar las operaciones de sus divisiones, sucursales y plantas.

Protegerlas en contra de fraudes, pérdidas y errores contables.

Revisar el control interno establecido, su ejercicio y efectividad, determinando las exposiciones de riesgos y promoviendo su prevención y corrección.

#### 2.2.3 DIFERENCIAS ENTRE AUDITORIA INTERNA Y EXTERNA

Existen diferencias substanciales entre la auditoría interna y la auditoría externa, algunas de las cuales se pueden detallar así:

En la auditoría interna existe un vínculo laboral entre el auditor y la empresa, mientras que en la auditoría externa la relación es de tipo civil.

En la auditoría interna el diagnóstico del auditor, esta destinado para la empresa; en el caso de la auditoría externa este dictamen se destina generalmente para terceras personas o sea ajena a la empresa.

La auditoría interna está inhabilitada para dar fe pública, debido a su vinculación contractual-laboral, mientras la auditoría externa tiene la facultad legal de dar fe pública.

#### 2.2.4 CLASIFICACION DE LA AUDITORÍA INTERNA

La auditoría interna abarca los tipos de:

- Auditoría Financiera.
- Auditoría Operacional.
- Auditoría Administrativa.

#### 2.2.4.1 AUDITORIA FINANCIERA

##### 2.2.4.1.1 DEFINICION

Es el examen que se practica a los estados financieros preparados por la administración generalmente es practicada por personal de la misma organización, a diferencia de la auditoría externa que es practicada por personal independiente a la compañía.

##### 2.2.4.1.2 OBJETIVO

El objetivo fundamental y principal de la auditoría financiera es el de aseverar (afirmar) la confiabilidad de las cifras con el objeto de emitir una opinión por el personal de la compañía, para efectos internos sobre las cuentas o rubros examinados. Adicionalmente serán utilizados por la administración como una guía para futuras decisiones financieras y administrativas.

#### 2.2.4.2 AUDITORÍA OPERACIONAL

##### 2.2.4.2.1 DEFINICIONES

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

Se puede definir a la auditoría operacional como el servicio personal independiente realizado por el contador público que tiene como función principal la revisión a ciertos aspectos administrativos los cuales deben estar estrechamente relacionados con los objetivos primarios de la organización. Se espera que el contador público que realice este tipo de actividad haga una serie de observaciones objetivas y un análisis completo de operaciones específicas, todo relacionado y enfocado al incremento de las utilidades.

##### 2.2.4.2.2 OBJETIVO

La auditoría operacional persigue detectar problemas y proporcionar bases para las soluciones, prever obstáculos a la eficiencia, presentar recomendaciones para simplificar el trabajo e informar sobre obstáculos al cumplimiento de planes y todas aquellas cuestiones que se mantengan dentro del primer nivel de apoyo a la administración de las entidades, en la consecución de la óptima productividad.

En la mayoría de los trabajos de auditoría operativa se tienen tres principales objetivos los cuales se mencionan a continuación:

Evaluación de desempeño. Los resultados de la organización se comparan con las políticas, estándares y metas establecidas por la administración u otros criterios de la medición apropiados.[1]

Identificación de oportunidades de mejora. El auditor a través de evaluar el desempeño de la operación de la compañía ya sea en forma global o específica busca oportunidades de mejora en la operación con el objeto de incrementar la eficiencia de operación enfocado a la obtención de un beneficio económico para la organización.

Recomendaciones para mejorar o anticipación a hechos futuros. Estas son variables que van acorde con la magnitud del problema y las oportunidades inidentificables de mejora en algunos casos se puede llegar a sugerir estudios adicionales y más específicos.

#### 2.2.4.2.3 IMPORTANCIA

La auditoría operativa en nuestros días empieza a tomar mas fuerza para las organizaciones que contratan los servicios ya que se generan ahorros, crean valor y están siempre en busca de áreas susceptibles de mejora. Al difundir la auditoría operativa como herramienta de toma de decisiones genera oportunidad de crecimiento, con mas penetración dentro de las áreas operativas, esto compromete y obliga en mayor instancia como auditores operativos a tomar actitud de involucrar en la vida misma, supervivencia y desarrollo constante de la entidad a la que presta sus servicios.

El punto central es demostrar lo importante de auditarse operativamente, la cobertura de acción al examen realizado en términos de eficiencia es bastante amplia y puede adecuarse a la operación, en base de la constante eficiencia y mayor generación de utilidades.

#### 2.2.4.3 AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

##### 2.2.4.3.1 DEFINICIONES

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

José Antonio Fernández Arena: “La Auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales; con base en los niveles jerárquicos de la empresa; en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución”.

Se define como el examen a la administración, tanto en sus políticas y procedimientos como en sus metas y objetivos preestablecidos, buscando la correcta distribución, organización y utilización de los recursos disponibles.

#### 2.2.4.3.2 OBJETIVO

Auditoría Administrativa persigue verificar, evaluar y promover el cumplimiento y apego al correcto funcionamiento de las fases o elementos del proceso administrativo y lo que incide en ellos. Es su objetivo también el evaluar la calidad de la administración en su conjunto.

El objetivo primordial de la auditoría administrativa consiste en descubrir deficiencias e irregularidades en alguna función del organismo social examinado e indicar sus posibles correcciones. En otras palabras el objetivo básico es ayudar a la dirección superior a fin de que logre una administración eficaz y eficiente.

En términos generales la auditoría administrativa nos proporciona una evaluación cuantificada de la eficiencia con la que cada órgano de la institución desarrolla sus funciones administrativas y las diferentes etapas del proceso administrativo.

En otras palabras nos presenta un panorama administrativo general de la institución auditada y señala aquellas áreas cuyos problemas exigen una mayor atención de parte de la dirección del organismo.

Entre los objetivos prioritarios para instrumentarla de manera consistente tenemos los siguientes:

- De control.- Destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
- De productividad.- Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
- De organización.- Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- De servicio.- Representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
- De calidad.- Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
- De cambio.- La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.
- De aprendizaje.- Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.
- De toma de decisiones.- Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

#### 2.2.4.3.3 IMPORTANCIA

En las dos últimas décadas hubo enormes progresos en la tecnología de la información, en la presente década parece ser muy probable que habrá una gran demanda de información respecto al desempeño de los organismos sociales. La auditoría tradicional (financiera) se ha preocupado históricamente por cumplir con los requisitos de reglamentos y de custodia, sobre todo se ha dedicado al control financiero. Este servicio ha sido, y continúa siendo de gran significado y valor para nuestras comunidades industriales, comerciales y de servicios a fin de mantener la confianza en los informes financieros.

Con el desarrollo de la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud. En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad por parte de los funcionarios, de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen y evaluación de:

- La calidad, tanto individual como colectiva, de los gerentes (auditoría administrativa funcional)
- La calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo (auditoría analítica)

Lo que realmente interesa destacar, es que realmente existe una necesidad de examinar y evaluar los factores externos y internos de la empresa y ello debe hacerse de manera sistemática, abarcando la totalidad de la misma.

#### 2.2.4.4 AUDITORÍA OPERACIONAL – ADMINISTRATIVA

Para efectos de este trabajo nuestra conclusión en el concepto y objetivo de la auditoría operacional-administrativa son los siguientes:

##### 2.2.4.4.1 DEFINICION

La auditoría operacional – administrativa es la actividad por la cual el contador público observa, examina y evalúa la eficiencia y eficacia operativa de la entidad, a la vez que realiza un estudio completo de la estructura organizacional de la misma, siguiendo las fases del proceso administrativo como sus métodos de control, medios de operación y empleo de sus recursos humanos y materiales, para así poder emitir un informe.

##### 2.2.4.4.2 OBJETIVO

Es evaluar la calidad de la operación y administración en sus procesos, así como promover la eficiencia en la operación y cumplimiento al correcto funcionamiento de las fases del proceso administrativo.

### CAPITULO 3

#### ENFOQUES DE REVISIÓN

Esta basado en la administración de un departamento u otra unidad de mando, examina las funciones o actividades y administración dentro de una empresa. También puede realizar una descripción de la estructura de la empresa.

El enfoque es una característica eminentemente positiva, dirigida a la obtención de mayores resultados de la gestión empresarial.

Enfoque funcional se ocupa del seguimiento de una o varias actividades desde el principio hasta la conclusión; preferencia todas las funciones a través de las unidades implicadas en ellas, están menos pendientes de las actividades de la administración general. Dentro de las unidades que se de su efecto de las funciones que revisan, las auditorías funcionales son con frecuencia muy difíciles porque se realiza un experimento largo e indirecto en una empresa pudiendo frustrar a quien de entender los muchos aspectos del flujo de trabajo

Los enfoques a revisión son:

ENFOQUES	{	EN BASE A CICLOS DE OPERACIÓN. EN BASE A FUNCIONES O ACTIVIDADES. EN BASE A INSTRUCCIONES DIRECTAS.
----------	---	---

#### 3.1. EN BASE A LOS CICLOS DE OPERACIONES

Una entidad en marcha es en si un flujo permanente de operaciones entrelazadas para formar un ciclo global que tiene un punto de partida, se actúa u opera y se vuelve a llegar al mismo punto de partida, se cuenta con recursos financieros, se compra, se produce o transforma, se vende, se cobra y se cuenta otra vez con recursos financieros.

En su concepto más amplio el ciclo de operación de una empresa comprende el lapso que la misma emplea para convertir el efectivo obtenido de sus accionistas e invertido en el objeto del negocio, en efectivo nuevamente a disposición del negocio y de sus accionistas.

Cuando hablamos de ciclos de transacciones podemos plantear dos alternativas, identificar el mayor número de ciclos posibles de ellos, o bien reducirlo.

La agrupación de transacciones en ciclos nos permite establecer una relación entre los objetivos específicos de control interno, del ciclo las técnicas de control establecidas para cumplir estos objetivos, su evaluación y pruebas del auditor.

La metodología del estudio y evaluación por ciclos de transacciones consta de varias etapas íntimamente ligadas entre sí y que deben realizarse en secuencia.

Los ciclos de operación de las entidades son los siguientes:

### 3.1.1 CICLO FINANCIERO O DE TESORERÍA

Comprende los sistemas para el control de las operaciones que se relacionan con inversiones en valores, concesión de créditos a clientes, autorización de transacciones que implican aumento o disminución de capital y pago de dividendos.

El ciclo de Tesorería de una empresa incluye aquellas funciones que tratan sobre la estructura y rendimiento del capital.

Las funciones del ciclo de Tesorería se inician con el reconocimiento de las necesidades de efectivo, continúan con la distribución del efectivo disponible a las operaciones productivas y otros usos y se terminan con la devolución del efectivo a los inversionistas y a los acreedores.

La mayor parte de las funciones relacionadas con un ciclo de Tesorería pueden efectuarse en la Tesorería de la empresa. Sin embargo, la Dirección Financiera, la Contraloría, Personal, por ejemplo, también pueden tener participación. Es frecuente que algunas funciones de la alta dirección estén encaminadas a la planeación y control financiero.

Con notable frecuencia se conceptualizan y utilizan de manera sinónimo las funciones de administración financiera y de la tesorería. Aun cuando ambas están íntimamente relacionadas en la tarea de allegarse y administrar los recursos financieros de una organización, en la filosofía y práctica cabe establecer una diferenciación a efecto de intentar precisar los objetivos y actividades que competen a cada función; diferenciación en ocasiones no fácil de determinar cuando, inclusive, en algunas entidades se les asignan a esas funciones otras actividades que no les corresponden, no bastante se requiere la participación de ellas en plan coadyuvante al proceso administrativo total; tal es el caso de la administración de los seguros de la organización que gravita, o debe de gravitar, en el área de administración; o en tratándose de la administración de planes y pensiones al personal, que es competencia del área de recursos humanos.

Administración Financiera, es la función que se encarga de los aspectos financieros en su conjunto en una organización; por lo tanto es su objetivo el dictar y establecer políticas de materia de pronosticar y planear la obtención de recursos monetarios, proponer y llevar a cabo programas de financiamiento requerido e

inversión de excedentes, control de todo el proceso de administración del dinero, e interactuar y llevar relaciones con los mercados de capital.

Objetivos específicos de control interno del ciclo de tesorería

Objetivos de autorización

- Opinión.-Las fuentes de inversión y financiamiento deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.

En los criterios de selección de fuentes de inversión y financiamiento utilizados por la empresa, éstos deben especificar estándares, respecto a asuntos tales como:

- Capacidad actual y potencial, y disposición para endeudar a la empresa o para invertir en ella.
- Integridad y confiabilidad.
- Motivos para endeudar a la empresa o para invertir en ella.
- Conflictos de intereses existentes y potenciales.
- Restricciones legales.
- Costo de capital.

Ejemplos de técnicas para lograr este objetivo

- Políticas por escrito para la selección de fuentes de financiamiento.
- Bases de datos como archivos maestros de accionistas, entidades en que se invierte, etc.
- Procedimientos específicos para añadir, cambiar o eliminar información de las bases de datos.
- Técnicas para probar la confiabilidad de las bases de datos como las siguientes:
  - a) Especificar que los cambios en archivos sean aprobados por escrito por personal autorizado.
  - b) Uso de formas estándar prenumeradas para documentar los cambios a las bases de datos de fuentes de inversión o financiamiento, controles físicos sobre el acceso a dichas formas y conciliación de las formas usadas con los cambios realmente efectuados.
  - c) Revisión y aprobación, por personal autorizado, de los informes de cambios a las bases de datos.
  - d) Verificación periódica por una persona independiente del proceso, que las fuentes de inversión y financiamiento registradas en las bases de datos sean las autorizadas y se apeguen a las políticas de selección aprobadas por la administración.

- e) Pruebas periódicas de los archivos por parte de auditoría interna.

#### Ejemplos de riesgos si no se logra este objetivo

- La empresa puede verse impedida de satisfacer sus necesidades de capital a medida que surgen.
- Los inversionistas o los acreedores pueden tratar de obtener control de la empresa o de alguno de sus activos.
- Los inversionistas o acreedores pueden retirarse en tiempo inoportuno.
- La empresa puede obtener financiamiento con condiciones no satisfactorias (estipulaciones no autorizadas o excesivamente restrictivas).
- Puede incurrirse en altos costos de capital.

Objetivo.-Los procedimientos de proceso del ciclo de Tesorería deben de estar de acuerdo con políticas establecidas por la administración.

#### Ejemplos de técnicas para lograr este objetivo

- Claras exposiciones de los procedimientos a través de:
  - Manual de políticas y procesamiento,
  - Requisitos de supervisión, y
  - Documentación de sistemas y programas.
- Verificación periódica de las aprobaciones que se requieren para transferir responsabilidades, cambios en las formas, cambios en los sistemas de archivo, etc.
- Estándares aprobados para el desarrollo de sistemas manuales o de P. E. D., incluyendo estándares de programación y documentación.
- En un ambiente de P. E. D.:
  - Verificación periódica de las aprobaciones requeridas por la administración y usuarios para:
    - Nuevos sistemas y procedimientos, y
    - Cambios en sistemas, procedimientos y programas.
  - Verificación periódica de las pruebas, aprobaciones y documentación de los cambios a los programas.

- Comparación periódica de los procedimientos reales de procesamiento con la documentación y la autorización respectiva.
- Acceso restringido a las áreas de procesamiento, a los programas y a la documentación de los mismos.
- Procedimientos documentados y políticas obligatorias de las pruebas que deben efectuarse de los programas y de los sistemas.
- Procedimientos que requieren que los programas del computador y todos los cambios sean autorizados, revisados y aprobados por el gerente de P. E. D., y el jefe del departamento usuario.
- Sistemas programados en el computador que limiten el acceso a los programas únicamente a personas autorizadas, y que registren e informen todos los cambios a los programas a una persona independiente de la que efectúa el cambio.
- Revisión periódica de los nuevos sistemas y de los programas.

#### Ejemplos de riesgos si no se logra este objetivo

- Los departamentos pueden ser reorganizados y cambiarse las asignaciones del personal de modo que se reduzca la segregación de funciones.
- Pueden llevarse a la práctica procedimientos que eviten las técnicas de control interno existentes.
- Pueden modificarse programas de computadora para evitar los controles, cambiar políticas contables o reducir salvaguardas sobre los activos.
- Puede alterarse el flujo de la información para retener datos de quienes han de recibirlos o facilitarlos a quienes no deben recibirlos.
- Pueden perderse datos durante las conversiones a nuevos sistemas.
- Pueden no procesarse transacciones.
- Las transacciones pueden procesarse incorrectamente.
- Pueden no ejecutarse procedimientos de control.

#### Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones

- Los recursos obtenidos de inversionistas y acreedores deben informarse con exactitud y en forma oportuna.

- Los gastos financieros de los recursos de capital y las entregas de recursos a inversionistas y acreedores deben informarse con exactitud y en forma oportuna.
- Las compras y ventas de inversiones deben informarse con exactitud y en forma oportuna.
- Los productos de las inversiones en valores deben informarse con exactitud y en forma oportuna.

#### Ejemplos de técnicas para lograr estos objetivos

- Preparación oportuna de las actas de asamblea y consejo de administración.
- Revisión periódica de las actas de asamblea y consejo por personal de tesorería para cumplir con los acuerdos de pagos de dividendos, compra de acciones de tesorería, contratación de deudas a largo plazo, inversiones, etc.
- Informes manuales o con la computadora del estado que guardan los préstamos, en cuanto a pagos, intereses, vencimientos, redocumentaciones, etc.
- Uso y control de formas prenumeradas importantes (ejemplo: Certificados de acciones de capital, bonos, obligaciones, pagarés, órdenes a corredores de compra o venta de inversiones, etc.).
- Informes manuales o con la computadora del estado que guardan las inversiones en cuanto a rendimientos, plazos, vencimientos, etc.
- Informes sobre los contratos de cambio de moneda extranjera para entrega futura.

#### Ejemplos de riesgos si no se logran estos objetivos

- Podrían no registrarse pasivos en que se ha incurrido.
- Pueden registrarse incorrectamente o en un período equivocado el gasto de intereses, los ingresos por dividendos e intereses, y las ganancias y pérdidas en inversiones.
- Pueden distraerse, usarse indebidamente o hurtarse ingresos por intereses y dividendos.
- Pueden no informarse cambios en la clasificación de inversiones o financiamientos (ejemplos: inversiones de corto a largo plazo, redocumentaciones, etc.).
- Las utilidades y pérdidas en moneda extranjera y los contratos de cambio para entrega futura de divisas pueden informarse incorrectamente.

### Objetivos de salvaguarda física

- El acceso al efectivo y los valores debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas establecidas por la administración.

### Ejemplos de técnicas para lograr este objetivo

- Almacenaje externo (ejemplo: bóvedas, cajas de seguridad, etc.).
- Servicios externos (ejemplo: servicio de carros blindados, buzones de depósito nocturno, servicios de guardias, etc.).
- Archivos de firmas del personal autorizado.
- Tomar precauciones para la protección razonable contra incendios, explosión y la destrucción de mala fe de los registros y las instalaciones de procesamiento.
- Control de llaves para archivos.
- Disposición de lugares de trabajo que permita la visibilidad máxima a los supervisores.

### Ejemplos de riesgos si no se logra este objetivo

- El efectivo o los valores pudieran sustraerse, perderse, destruirse o distraerse temporalmente.
- El acceso a los registros de accionistas de tenedores de deuda y de inversiones, así como las formas importantes, lugares y procedimientos de proceso debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas establecidas por la administración.

### Ejemplos de técnicas para lograr este objetivo

- Cajas fuertes, gabinetes cerrados con llave, biblioteca segura de cintas y discos magnéticos, almacenaje externo de reserva para registros y archivos del computador, así como para programas y otra documentación relativa.
- Custodia controlada y prenumeración de formas importantes (cheques en blanco, órdenes de compra, etc.), incluso la rendición de cuentas periódicas de dichas formas por personal independiente.
- Segregación de responsabilidades y restricción al acceso.
- Segregación de las funciones de compra y venta de inversiones con las funciones de pagos y contabilidad.

- Segregación de las actividades de preparación, firma y envío o entrega de cheques (intereses o dividendos) de la contabilización de esas operaciones.
- Acceso restringido en los archivos del computador mediante el uso de contraseñas o cerraduras en las terminales.
- Auditorías internas periódicas de cumplimiento.
- Procedimientos sistemáticos de archivos de información.

Ejemplos de riesgos si no se logra este objetivo

- Los registros pueden destruirse o perderse, lo cual pudiera resultar en:
  - a) Imposibilidad para preparar informes financieros confiables.
  - b) Incapacidad para realizar las inversiones en valores.
- Los registros pudieran usarse en forma indebida por personal no autorizado en detrimento de la empresa, los accionistas o acreedores.
- Los medios de proceso de información, particularmente los del computador, pudieran perderse, destruirse o alterarse, lo cual podría resultar en:
  - a) Una incapacidad para informar
  - b) Una distorsión de las actividades informadas (ejemplo: una modificación no descubierta de los programas usados para pagar dividendos puede originar desembolsos no autorizados e injustificados).

### 3.1.2 CICLO DE EGRESOS

Esta integrada por los sistemas por controlar transacciones relacionadas con las compras y cuentas por pagar, pago de sueldos y salario, salidas de efectivo en general y conciliaciones bancarias.

El ciclo de nóminas de una empresa incluye aquellas funciones que se requiere llevar a cabo para:

- La contratación y utilización de mano de obra.
- El pago de mano de obra.
- Clasificar, resumir e informar lo que se utilizó y pagó de mano de obra.

El ciclo de nóminas contiene la contratación, utilización y pago de servicios personales como por ejemplo nóminas de mano de obra directa, mano de obra indirecta, ejecutiva, administrativa, etc.

En virtud de que existen diferencias en tiempo entre la recepción de los servicios del personal y el pago de los mismos, estén relacionados como parte de este ciclo las cuentas por pagar y pasivos acumulados derivados de la obtención de dichos recursos.

Las funciones, asientos contables comunes, formas y documentos importantes, etc., del ciclo de nóminas que se describen más adelante, son aquéllas que podrían considerarse como típicas de este ciclo. Sin embargo, debe tomarse en cuenta que las mismas deberán servir tan sólo como una guía general que oriente al auditor cuando lleve a cabo la revisión del control interno, ya que la identificación y determinación de estas funciones, asientos contables, formas y documentos importantes, etc., se deberá efectuar para cada caso en particular.

El ciclo de compras de una empresa incluye todas aquellas funciones que se requieren llevar a cabo para:

- La adquisición de bienes, mercancías y servicios.
- El pago de las adquisiciones anteriores.
- Clasificar, resumir e informarlo que se adquirió y lo que se pagó.

La función básica de compras es el proveer buenos productos y servicio, a un buen tiempo y en un buen lugar. El termino buen es usado aquí como sinónimo de lo mejor posible, en todos los aspectos que se considere sean en beneficio de los intereses de la organización, esto es, por supuesto, una determinación que a menudo no puede ser evaluada con precisión y que por lo tanto involucra una gran dosis de juicio; además, es especialmente cierto debido a que las principales interrelaciones con otras actividades operativas y a lo largo plazo requieren ser evaluadas continuamente a los tipos especiales de beneficios y obstáculos.

El interés primordial es que la función básica de compras debe existir a diferentes niveles; en los niveles bajos es la eficiencia con que el personal auxiliar cumpla con la parte que le corresponde en los procedimientos operacionales; en el nivel intermedio, existe interés en la efectividad con que las actividades individuales cumplan los aspectos mas importantes tales como la selección de proveedores y la negociación del proceso,; y en los niveles altos hay preocupación por el grado en que se puedan percibir las oportunidades de lograr mejores compras para las demás funciones gerenciales.

- Las bases usuales de datos para compras podrían ser las siguientes:
  - a) Archivos de proveedores conteniendo nombre, dirección, productos que ofrece, precios, etc.
  - b) Archivos de cuentas por pagar que contenga las cuentas pendientes de pago (auxiliares) e historial de pagos efectuados.
  
- Los pedidos a proveedores pendientes de surtir.

Objetivos específicos de control interno del ciclo de compras

Objetivos de autorización

- Los proveedores deben autorizarse de acuerdo con las políticas establecidas por la administración.

En los criterios de selección de proveedores que utilizan las empresas, éstos deben especificar estándares para los proveedores potenciales, respecto a asuntos tales como:

- Capacidad actual y potencial, así como disponibilidad para proporcionar calidad y cantidad de las mercancías o servicios requeridos, entrega oportuna de éstas y servicio.
- Precios competitivos, descuentos por volumen y condiciones de crédito.
- Restricciones legales (Ejemplos: Limitaciones para efectuar importaciones, control de precios, etc.)
- Las políticas que tenga la empresa acerca de transacciones que se celebran con compañías afiliadas, conflictos de intereses, etc.

Ejemplos de técnicas para lograr este objetivo

- Políticas por escrito para la selección de proveedores.
- Bases de datos, como listas de proveedores aprobados o archivo maestro de proveedores.
- Procedimientos específicos para añadir, cambiar o eliminar información de las bases de datos.
- Técnicas para probar la confiabilidad de las bases de datos como las siguientes:
- Especificar que los cambios en archivos sean aprobados por escrito por personal autorizado.

Ejemplos de riesgos si no se logra este objetivo

- Pueden efectuarse compras a proveedores no autorizados y asimismo (intencionalmente o no) puede pagarse a un proveedor que no suministre mercancías o servicios.

- Pueden producirse problemas en la producción debido a embarques recibidos con demora, baja calidad de las mercancías recibidas, o bien pueden pagarse mercancías o servicios a precios más altos de los autorizados.
- Pueden efectuarse compras a personas o empresas con las que exista conflicto de intereses, sin el conocimiento de la administración.
- Pueden realizarse compras a proveedores cuyas prácticas de comercialización no sean éticas.
- Deben de establecerse y mantenerse procedimientos de proceso del ciclo de compras de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la gerencia.

#### Ejemplos de técnicas para lograr este objetivo

- Claras exposiciones de los procedimientos a través de:
  - a) Manual de políticas y procesamiento.
  - b) Requisitos de supervisión, y
  - c) Documentación de sistemas y programas.
- Verificación periódica de las aprobaciones que se requieren para transferir responsabilidades, cambios en las formas, cambios en los sistemas de archivo, etc.
- Estándares aprobados para el desarrollo de sistemas manuales o de P. E. D., incluyendo estándares de programación y documentación.
- Verificación periódica de las pruebas, aprobaciones y documentación de los cambios a los programas.
- Comparación periódica de los procedimientos reales de procesamiento con la documentación y la autorización respectiva.
- Acceso restringido a las áreas de procesamiento, a los programas y a la documentación de los mismos.
- Segregación de funciones entre los operadores del computador y los programas de sistemas y de aplicaciones.
- Procedimientos documentados y políticas obligatorias de las pruebas que deben efectuarse de los programas y de los sistemas.
- Sistemas programados en el computador que limiten el acceso a los programas únicamente a personas autorizadas, y que registren e informen todos los cambios a los programas a una persona independiente de la que efectúa el cambio.

- Revisión periódica de los nuevos sistemas y de los programas.

#### Ejemplos de riesgos si no se logra este objetivo

- Pueden llevarse a la práctica procedimientos que nulifiquen las técnicas de control interno establecidas (ejemplo: pueden hacerse compras sin cumplir con el requisito de una orden de compra previa, aumentando con ello el riesgo de efectuar compras no autorizadas).
- Pueden efectuarse modificaciones a los programas para nulificar controles, cambiar las políticas contables o reducir la salvaguarda física sobre los activos.
- Pueden efectuarse alteraciones en el flujo de la información para ocultar datos a las personas que han de recibirlos o bien facilitar estos datos a personas que no deben recibirlos.
- Pueden perderse datos cuando se llevan a cabo conversiones a nuevos sistemas.
- Pueden en algunos casos no procesarse transacciones.
- Las transacciones pueden procesarse incorrectamente por una persona a quién no corresponde dicha función.

#### Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones

- Sólo deben aprobarse aquellas órdenes de compra a proveedores por mercancías o servicios que se ajusten a políticas adecuadas establecidas por la administración.

#### Ejemplos de técnicas para lograr este objetivo

- Procedimientos documentados para iniciar, revisar y aprobar órdenes de compra.
- Uso y control de formas prenumeradas (pedidos por teléfono, órdenes de embarque, etc.)
- Archivo de firmas autorizadas para aprobar órdenes de compra.
- Inspección periódica de las formas usadas para ver que estén completas y autorizadas.
- Aprobación de funcionario autorizado para cada tipo de transacción.
- Designación, por parte de la administración o Consejo de Administración de aquellas personas que pueden firmar ciertos documentos a nombre de la empresa.
- Limitación del acceso a los archivos o datos de entrada de órdenes de compra manuales o basados en el computador.

- Preparación automática por el computador de órdenes de compra basadas en un plazo de requisitos de materiales y un archivo maestro que lleva el registro de las existencias.
- Investigación de los rechazos de materiales por control de calidad.

Ejemplos de riesgos si no se logra este objetivo

- Los riesgos básicos de no lograr este objetivo son los mismos de no lograr los objetivos referentes a la autorización de proveedores y precio y condiciones de los bienes, mercancías y servicios que proporcionan mencionados anteriormente.

Objetivos de verificación y evaluación

- Deben verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos registrados de cuentas por pagar y las actividades de transacciones relativas.

Ejemplos de técnicas para lograr este objetivo

- Manuales de procedimientos y políticas, gráficas de organización y otra documentación que:
  - a) Listen las cuentas, informes, actividades, políticas y procedimientos que deben verificarse y evaluarse; cuando van a ser éstos verificados y evaluados y por quién será supervisada la actividad.
  - b) Describan cómo debe ejecutarse la verificación y evaluación.
  - c) Describan cómo deben documentarse los resultados de la revisión y a quién deben comunicarse.
- Técnicas utilizadas para descubrir errores y omisiones:
  - d) Conciliación de saldos y movimientos registrados, contra los saldos y movimientos informados por terceros (ejemplo: conciliación de estados de cuenta recibidos de proveedores).
  - e) Conciliación de los saldos del mayor general con los auxiliares, ya sea manualmente o a través del computador.
  - f) Verificación periódica de los informes de actividad con la documentación de respaldo (prueba de los asientos en los auxiliares de los proveedores mediante las facturas y documentación relativa).
  - g) Comparación de los importes contabilizados con transacciones posteriores o con importes preestablecidos (ejemplo: examen de pagos posteriores en busca de pasivos no registrados, comparación de los pagos reales con los pagos presupuestados, etc.)

h) Verificación periódica de los saldos en libros mediante confirmaciones.

➤ Técnicas para evaluar los saldos:

a) Análisis de índices, tendencias y variaciones.

b) Comparación de los resultados y análisis de las tendencias de la industria.

Ejemplos de riesgos si no se logra este objetivo

➤ Los informes preparados para a administración pudieran presentar información errónea.

➤ Las decisiones importantes que pudiera tomar la administración podrían basarse en información errónea.

➤ Algunos errores y omisiones en la salvaguarda física, autorización y procesamiento de transacciones pudieran pasar inadvertidos y no ser corregidos.

Objetivos de salvaguarda física

➤ El acceso a los registros de compras, recepción y pagos, así como a las formas importantes, lugares y procedimientos de proceso debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.

Ejemplos de técnicas para lograr este objetivo

➤ Cajas fuertes, gabinetes cerrados con llave, biblioteca segura de cintas y discos magnéticos, almacenaje externo de reserva para registros y archivos del computador, así como para programas y otra documentación relativa.

➤ Custodia controlada y prenumeración de formas importantes (cheques en blanco, órdenes de compra, etc.), incluso la rendición de cuentas periódicas de dichas formas por personal independiente.

➤ Segregación de responsabilidades y restricción al acceso:

a) Segregación de las funciones de compras y selección de pro veedores con las funciones de pagos y contabilidad.

b) Segregación de las actividades de preparación, firma y envío o entrega de cheques.

c) Acceso restringido en los archivos del computador mediante el uso de contraseñas o cerraduras en las terminales.

➤ Auditorías internas periódicas de cumplimiento.

- Disposición de lugares de trabajo que permitan la visibilidad máxima a los supervisores.
- Tomar precauciones para la protección razonable contra incendios, explosión y la destrucción de mala fe de los registros y las instalaciones de procesamiento.

Ejemplos de riesgos si no se logra este objetivo

- Imposibilidad para preparar informes financieros confiables.
- Incapacidad para efectuar pagos a proveedores por la pérdida de datos de las cuentas por pagar, o hacerse pagos en forma indebida.
- Los registros pudieran usarse en forma indebida por personal no autorizado, en detrimento de la empresa o de sus proveedores.
- Los programas del computador pudieran alterarse por personas no autorizadas.

### 3.1.3 CICLO DE PRODUCCIÓN O TRANSFORMACIÓN

Comprende los sistemas que se relacionan con la determinación de los costos de manufactura, la valuación de inventario de materias primas, la determinación de costo de producción de artículos vendidos, control y registro de las inversiones en maquinaria, equipos.

Muchos de los recursos adquiridos por una empresa se almacenan, se convierten, se procesan, se montan o ensamblan o se utilizan en otra forma. Las funciones del ciclo de producción manejan recursos tales como inventarios, propiedades y equipo depreciable, recursos naturales existentes, seguros pagados por adelantado y otros activos no monetarios que se tienen para usarse en el negocio.

En un negocio de manufactura, montaje o proceso, la actividad más importante del ciclo de producción es la obtención de un artículo terminado mediante el uso de los recursos adquiridos con ese propósito: materiales, mano de obra directa y elementos de costos indirectos. El ciclo de producción de una empresa de esa clase incluiría el proceso y movimiento de todos los recursos relacionados con los inventarios, hasta que los productos terminados se transfieren a su almacén respectivo. Los embarques a clientes son parte del ciclo de ingresos.

Las industrias usan distintos métodos de contabilidad para determinar el costo de los productos fabricados o vendidos. Muchos fabricantes utilizan sistemas sofisticados de costos para valorar los recursos que se ponen en producción, los artículos producidos y las mercancías vendidas.

Otros utilizan un sistema de mercancías generales, basado en la comparación de inventarios físicos para determinar el costo producción y ventas.

Desde un punto de vista objetivos operacionales se presentan movimientos de materiales, uso de maquinas, supervisión de agente, coordinación de diversas subactividades, necesidad de inspecciones y el empaque y transferencia de los productos elaborados. Además existen problemas de coordinación con otras actividades importantes de la organización como son: compras, finanzas, personal y mercadotecnia en función a que todas actividades se integran en una organización para aspirar a una rentabilidad total. En conclusión, los objetivos de ciclos de operación son útiles para la administración como una parte del problema del directivo total de una organización. Introducirse el auditor interno en esta área, en particularmente debido a la gran necesidad de controles efectivos sobre el total de las operaciones de producción.

Bajo un criterio procesal, se puede identificar los siguientes objetivos del ciclo de producción:

- Determinación de la demanda de productos que pueden provenir de los procesos de fabricación. Esto es, que se va a producir y cuando.
- Planificar que se debe hacer para fabricar los productos solicitados.
- Procurarse los insumos necesarios para llevar a cabo las actividades productivas planteadas.
- Recibir, instalar y aprobar el equipo en los procesos productivos.
- Fabricar los productos plantados.
- Transferir los productos elaborados hacia el usuario en la organización o para la venta a clientes .Este objetivo incluye la entrega de desperdicio y materiales sobrantes.

Objetivos específicos de control interno del ciclo de producción

Objetivos de autorización

- El plan de producción (que, cuánto, cuándo y cómo se fabrica y los niveles de inventario a mantenerse) debe autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.

En los criterios de selección utilizados por las empresas, con frecuencia se especifican estándares con respecto a lo siguiente:

- Requisitos de servicios al cliente (cantidad de tiempo de preparación para surtir un pedido, productos sobre pedido frente a productos estándar en existencia, etc.)
- Costo de mantener el inventario, costo financiero, costo de almacenaje, mermas de inventario, etc.) contra costo de no tener inventario disponible.
- Capacidad de la planta (disponibilidad de maquinaria y equipo, personal obrero, materiales y suministros, etc.).
- Rotación del inventario y riesgo de obsolescencia.

Ejemplos de técnicas para lograr este objetivo

- Sólo se mantendrán en inventarios aquellos productos terminados cuya venta se estime sobrepase un mínimo prefijado.
- Sólo se tendrá en el inventario de productos estándar los productos cuyos costos de mantenerlos en inventario sean menores de un porcentaje fijado del precio de venta.
- Los niveles de inventarios no excederán un máximo prefijado.
- El plan de producción dará prioridad a los pedidos en firme conocidos; sin embargo, las operaciones se mantendrán a niveles que permitan la mejor utilización del personal base de producción.
- Se inspeccionarán todos los productos antes de transferirlos al inventario de productos terminados; los productos que no cumplan estándares de calidad especificados se reprocessarán o se desecharán.

Mantener bases de datos como por ejemplo:

- Archivo maestro de pedidos por surtir.
- Archivo de inventarios asignados a producción y de inventarios disponibles.
- Registros de inventarios perpetuos.
- Establecer procedimientos adecuados para efectuar cambios en las bases de datos. Estos procedimientos deben incluir una descripción de: (i) los documentos que han de emitirse para documentar cambios y las pruebas o verificaciones que han de hacerse de los documentos o información obtenida. La integridad de las bases de datos puede protegerse con técnicas tales como las siguientes.

Además de estas técnicas para proteger la integridad de las bases de datos, pueden hacerse periódicamente revisiones de las características de los productos, propiedades y partidas de equipo enumeradas en los archivos maestros. Tales pruebas podrían incluir determinaciones periódicas (tal vez en forma cíclica) de si cada producto existente continúa ajustándose a los criterios.

Ejemplos de riesgos si no se logra este objetivo

- La empresa puede producir productos no autorizados o en cantidades que exceden los niveles autorizados; esto pudiera dar lugar a inventarios obsoletos, excesivos de difícil realización.
- Puede incurrirse en costos excesivos o no previstos para mantener el inventario.
- Los niveles de inventario pueden exceder la capacidad de financiamiento; esto pudiera acarrear ventas forzadas de liquidación.
- Puede ocasionar incumplimiento de servicios adecuados al cliente; esto pudiera resultar en clientes descontentos, inventarios de difícil realización o cuentas incobrables.
- Insuficiente utilización de la capacidad de la planta.

Objetivo.-El método de valuación de inventarios y el sistema de costos a seguir debe autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.

Ejemplos de técnicas para lograr este objetivo

- Establecer criterios de qué se pretende lograr con el sistema de costos, tanto en valuación del inventario como en los controles de producción.
- Exposición clara de los criterios para establecer costos estándar, mencionando:
  - a) Cómo se determinará el costo de materia prima (proyecciones del departamento de compras, contratos de compra con precios sujetos a escalación, materias primas de importación).
  - b) Cómo se determinará el costo de mano de obra y gasto de fabricación, cómo se prepararán los presupuestos de horas hombre a incurrir, de sueldos a pagar, de gastos relativos a gastos de fabricación.
  - c) Criterio para aplicar mano de obra y gastos de fabricación por departamentos productivos, etc.
- Periodicidad para revisar los costos estándar (evitar que las explicaciones de la variaciones sean El costo se determinó hace meses).

- Cómo se manejarán las variaciones de costo real a estándar, con el objeto de que tengan un significado y responsabilizar a la dirección de producción, compras, etc., de la misma.
- Clara especificación de las cuentas y registros a utilizar y cómo se utilizarán.
- Especificación de los formatos de los informes que generará el sistema de costos, a quien estarán dirigidos y quiénes deben analizarlos y evaluarlos.

#### Ejemplos de riesgos si no se logra este objetivo

- Los costos del inventario pueden ser irreales, distorsionando la situación financiera.
- Los costos actuales de producción se desconocen y por lo tanto se ignora con qué margen de utilidad se está vendiendo.
- No existe un control de la eficiencia de producción a través del sistema de costos.

#### Objetivos de procesamientos y clasificación de transacciones

- Deben establecerse y mantenerse procedimientos de proceso del ciclo de producción de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.

#### Ejemplos de técnicas para lograr este objetivo

- Claras exposiciones de los procedimientos, a través de:
  - a) Manuales de políticas.
  - b) Manuales de procedimientos.
  - c) Rutinas de entrenamiento.
  - d) Requisitos de supervisión.
  - e) Documentación de sistemas y programas.
  - f) Versiones de producción de programas de computadora.
- Verificación periódica de las aprobaciones de supervisiones que se requieren para transferir responsabilidades, cambios en las formas, cambios en los sistemas de archivo, etc.
- Estándares aprobados para desarrollo de sistemas manuales o de P. E. D., incluso estándares de programación y documentación.

#### Ejemplos de riesgos si no se logra este objetivo

- Los departamentos pueden ser reorganizados y cambiarse las asignaciones del personal de tal forma que se reduzca la segregación de funciones.
- Pueden llevarse a la práctica procedimientos que eviten las técnicas de control interno existentes.
- Pueden modificarse programas de computadora para evitar los controles, cambiar políticas contables o reducir salvaguardas sobre los activos.
- Puede alterarse el flujo de la información para retener datos a quienes han de recibirlos o facilitarlos a quienes no deben recibirlos.
- Pueden perderse datos durante las conversiones a nuevos sistemas.
  - a) Pueden no procesarse transacciones (puede que no se registren los traspasos de producto en proceso a productos terminados debido a que el empleado de contabilidad de costos no recibió todos los avisos de traspasos).
  - b) Las transacciones pueden procesarse incorrectamente por personas no autorizadas.
  - c) Pueden no ejecutarse procedimientos de control (el empleado de control en P. E. D. y el empleado que envía los datos del departamento usuario pueden pensar, cada uno, que se supone que el otro ejerza el control de lotes prescrito).

#### Objetivos de verificación y evaluación:

- Deben verificarse y evaluarse en forma periódica las bases de datos, los saldos de inventarios, propiedades y otros costos diferidos y las actividades de transacciones relativas.

#### Ejemplos de técnicas para lograr este objetivo

- Manuales de procedimientos y políticas gráficas de organización y otra documentación que:
  - a) Enumeren los saldos, informes, actividades, políticas y procedimientos que van a verificarse y evaluarse; cuándo van a ser verificados y evaluados y por quién será supervisada la actividad;
  - b) Describan cómo debe ejecutarse la verificación y evaluación y
  - c) Describan cómo deben documentarse los resultados de la revisión y a quién deben comunicarse.
- Técnicas usadas para descubrir errores y omisiones:
  - d) Conciliación de saldos y movimientos registrada con los informados por los custodios.
  - e) Confirmación con terceros, incluso custodios.
  - f) Conciliación de los saldos del mayor con los saldos de auxiliar.

- g) Verificación periódica de los informes de actividad con la documentación de respaldo.
- h) Conteos periódicos de inventario y propiedades, y conciliación con los importes registrados en libros.
- i) Comparación de los importes contabilizados con transacciones posteriores o con importes preestablecidos.
- j) Verificación periódica de los saldos en libros y los movimientos mediante confirmación de terceros.
- Técnicas usadas para evaluar los saldos registrados:
  - k) Análisis de índices, tendencias y variaciones (y. g., rotación del inventario, consumo comparado con ventas esperadas).
  - l) Comparación periódica de los valores registrados con los valores de mercado.
  - m) Revisiones periódicas de los métodos y fórmulas utilizadas para las realizaciones, acumulaciones, cancelaciones (castigos), etc.
  - n) Comparación de los resultados con las tendencias de la industria.
  - o) Servicios de informes legales y económicos.
  - p) Inspección periódica de la condición física de los inventarios y propiedades.

#### Ejemplos de riesgos si no se logra este objetivo

- Los informes pudieran presentar datos erróneos.
- Las decisiones importantes pudieran basarse en información errónea.
- Algunos errores y omisiones en la salvaguarda física, autorización y procesamiento de transacciones pudieran pasar inadvertidos y sin corregirse.
- Aunque muestren con exactitud los hechos históricos, los saldos registrados pueden no reflejar la situación real de acuerdo con las condiciones existentes en una fecha de informe determinada (los valores netos de realización de los inventarios pueden estar por debajo del costo).

#### Objetivos de salvaguarda física

- El acceso al inventario y a las propiedades debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.

Ejemplos de técnicas para lograr este objetivo

- Servicios externos (servicios de guardias).
- Impedimentos físicos (puertas y gabinetes cerrados bajo llave, cercas, etc.).
- Restricciones para el acceso (dispositivos operados magnéticamente, carteles o letreros de No Pasar, gafetes de identificación del empleado y registros de firmas de entrada).
- Dispositivos de detección y prevención (alarmas contra incendios, dispositivos electrónicos de vigilancia, y guardias o policías privados).
- Investigación inicial y periódica de los custodios.
- Seguros y fianzas de fidelidad.
- Archivos de firmas del personal autorizado.
- Disposición de lugares de trabajo que permiten la visibilidad máxima a los supervisores, guardias, etc.
- Almacenaje oportuno de bienes.
- Personal independiente para control de faltantes.
- Control de llaves.
- Procedimientos sistemáticos de almacenamiento.
- Examen de los materiales de desperdicio y residuos antes de disponer de ellos.

Ejemplos de riesgo si no se logra este objetivo

- Los activos pudieran sustraerse, perderse o destruirse.

#### 3.1.4 CICLO DE INGRESOS

Esta integrado por los sistemas para el control de las ventas de mercancías o servicios, la administración de cartera y la recepción del efectivo y su deposito en cuentas bancarias.

El ciclo de ingresos de una empresa, incluye todas aquellas funciones que se requieren llevar acabo para cambiar por efectivo, con los clientes, sus productos o servicios. En virtud de que el ciclo de ingresos es el ciclo en que el control físico y el derecho de propiedad sobre los recursos se venden, la determinación del costo de ventas es una función contable que puede identificarse con el ciclo de ingresos.

#### Funciones:

- Otorgamiento de crédito.
- Toma de pedidos.
- Entrega o embarque de mercancías y/o prestación del servicio.
- Facturación.
- Contabilización de comisiones y de garantías.
- Cuentas por cobrar.
- Cobranzas.
- Ingreso del efectivo.
- Ajuste a facturas y/o notas de crédito.
- Determinación del costo de ventas.

#### Enlaces con otros ciclos

- Ingresos de caja que se enlazan con el ciclo de tesorería.
- Embarques de productos que se enlazan con el ciclo de producción.
- Concentraciones de actividades (pólizas de registro contable) que se enlazan con el ciclo de informe financiero.

#### Objetivos específicos de control interno del ciclo de ingresos

#### Objetivos de autorización

- Los clientes deben autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.

#### Ejemplos de técnicas para lograr este objetivo

- Políticas por escrito para la selección de clientes y aprobación de crédito.
- Bases de datos como: listas de clientes aprobadas archivo maestro de clientes.
- Técnicas para probar la confiabilidad de las bases de datos como las siguientes:
  - a) Especificar que los cambios en archivos sean aprobados por escrito por personal autorizado.
  - b) Uso de formas estándar prenumeradas para documentar los cambios de las bases de datos, controles físicos sobre el acceso a dichas formas y conciliación de las formas usadas con los cambios realmente efectuados.
  - c) Revisión y aprobación por personal autorizado de los informes de cambios a las bases de datos.
  - d) Verificar periódicamente que los clientes registrados en las bases de datos sean los autorizados y se apeguen a los criterios de selección aprobados por la administración; por una persona independiente del proceso.

- e) Pruebas periódicas por parte de auditoría interna de los archivos (verificación de crédito, confirmaciones, etc.).

Ejemplos de riesgo si no se cumple este objetivo

- Pueden efectuarse embarque a clientes no autorizados, lo cual podría resultar en posibles cuentas incobrables.
- Pueden efectuarse ventas a personas o empresas con las que exista conflicto de intereses o sin el consentimiento de la gerencia.
- El precio y condiciones de las mercancías y servicios que han de proporcionarse a los clientes deben autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecida por la administración.

Las políticas para fijar precios y condiciones de las mercancías y servicios ofrecidos por la empresa pueden especificar lo siguiente:

- Métodos a utilizar para establecer los precios de venta (costo más un % de margen, competencia, compras para fijar precios a niveles estipulados, negociación, etc.).
- Métodos a utilizar por la empresa para comunicar a los clientes potenciales sus precios de venta (catálogos de precios, etiquetas de precios, etc.).
- Condiciones para la venta que puede ofrecer la empresa tales como:
  - Puntos y fechas de entrega.
  - Condiciones de crédito y pago.
- Especificaciones de ingeniería y de calidad.

Ejemplos de técnicas para lograr este objetivo

- Políticas por escrito donde se expongan claramente los criterios a este respecto.
- Archivos maestros de precios de venta autorizados condiciones para descuentos y embarques, etc.
- Procedimientos establecidos para añadir cambiar o eliminar datos de las bases de datos, además se pueden utilizar, a fin de proteger la confiabilidad de las bases de datos, las técnicas siguientes:
  - a) Conciliación de los controles totales de comprobación sobre precios de venta en archivos maestros basados en el computador, con los registros de control preparados a mano o con el computador.
  - b) Comparaciones periódicas de precios marcados en las mercancías y catálogos, con el archivo maestro para establecer precios.

- c) Revisión periódica de la información contenida en archivos maestros de precios por personal autorizado de producción y ventas.
  - d) Conciliación periódica del número de productos activos en el archivo maestro de precios y los registros de contabilidad de costos.
- Listas de precios aprobadas.
  - Especificaciones de ingeniería y control de calidad.
  - Condiciones aprobadas por escrito para el otorgamiento de crédito entrega y pago.
  - Comparación periódica por parte del personal independiente, de las condiciones autorizadas con las que aparecen en las facturas de venta.
  - Políticas escritas relativas a las garantías ofrecidas y revisión periódica de las transacciones relacionadas con dichas garantías, para verificar si estas se llevaron acabo de conformidad con dichas políticas.
  - Procedimientos relativos a la revisión y aprobación de los contratos de venta antes de que estos se formalicen.
  - Procedimientos para revisar y aprobar las órdenes para surtir productos o prestar servicios que se ajusten a los deseos del cliente.
  - Procedimientos para revisar y aprobar las órdenes para surtir productos o prestar servicios que se ajusten a los deseos del cliente.

#### Ejemplos de riesgos si no se logra este objetivo

- Pueden aceptarse pedidos de clientes a precios no autorizados y condiciones inaceptables para la gerencia.
- Pueden aceptarse pedidos para productos y servicios con estándares de calidad que la empresa no pueda cumplir.
- Pueden efectuarse entregas de mercancías sin haberse considerado los costos de entrega en los precios de venta.
- Deben de establecerse y mantenerse procedimientos de proceso del ciclo de ingresos de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.

#### Ejemplos de técnicas para lograr este objetivo:

- Claras exposiciones de los procedimientos a través de:
  - a) Manuales de políticas,
  - b) Procesamiento,
  - c) Rutinas de entrenamiento, requisitos de supervisión, y
  - d) Documentación de sistemas y programas.

- Verificación periódica de las aprobaciones que se requieren para transferir responsabilidades, cambios en las formas, cambios en los sistemas de archivos, etc.
- Estándares aprobados para el desarrollo de sistemas manuales o de PED incluyendo estándares de programación y documentación.
- Revisión periódica de los nuevos sistemas y de los cambios a los programas.

Ejemplos de riesgos si no se logra este objetivo.

- Pueden llevarse a la práctica procedimientos que nulifiquen las técnicas de control interno establecidas.
- Pueden perderse datos cuando se llevan a cabo conversiones a nuevos sistemas.
- En algunos casos pueden no procesarse transacciones.
- las transacciones pueden procesarse incorrectamente por una persona a quien no corresponda dicho procedimiento.

Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones

- Solo deben aprobarse aquellos pedidos de clientes por o servicios que se ajusten a políticas adecuadas establecida por la administración.

Ejemplos para lograr este objetivo

- Procedimientos para iniciar, revisar y aprobar pedidos de clientes.
- Uso, control. Inspección y aprobación de formas prenumeradas (pedidos, órdenes de embarques).
- Comparación de los detalles importantes de cada pedido que se recibe con los criterios establecidos por la gerencia.
- Informes por excepción de los pedidos no aceptados.

Ejemplos de riesgos si no se cumple este objetivo

- Son los mismos riesgos mencionados para los objetivos de autorización de clientes, precios y condiciones de venta.
- Debe requerirse de una solicitud pedido aprobado antes de proporcionar mercancías o servicios.

Ejemplos de técnicas para lograr este objetivo

- Acceso limitado a las mercancías que se tienen para la venta.
- Autorización adecuada de las órdenes de embarque.
- Establecer áreas específicas de embarque.

- Supervisión minuciosa de las actividades de embarque.
- Cada pedido autorizado debe embarcarse correcta y oportunamente.

#### Ejemplos de técnicas para lograr este objetivo

- Dobles conteos de embarques.
- Supervisión y programación del personal que ejecuta los servicios de embarque.
- Sistema de computadora para preparar simultáneamente la orden de embarque, el conocimiento de embarque y de la factura de venta basado en la búsqueda (mediante el uso de rutinas fechadoras) del archivo de pedidos pendientes.

#### Ejemplos de los riesgos de los últimos dos objetivos

- Pueden embarcarse mercancías a prestarse servicios a quien no corresponde.
- Entregas de embarque antes o después de lo solicitado, así como diferencias entre lo embarcado y lo establecido en el pedido.
- Embarcar o prestar servicios a clientes que han excedido su crédito.
- Absorción de costos que debieron ser facturados.
- Las facturas deben prepararse correcta y oportunamente.

#### Ejemplos de técnicas para lograr este objetivo

- Verificación o validación de los datos contenidos en las facturas.
- Comparación de los datos que aparecen en cada factura con el pedido, documentación de embarques y lista de precios por un empleado que no esté involucrado en la preparación de la factura.
- Recálculo manual o verificación por pruebas de las facturas preparadas a mano o producidas por el computador, por un empleado que no está involucrado en la preparación de la factura.
- Investigación oportuna y análisis periódicos de quejas de clientes por errores en facturaciones.
- Separación de funciones entre el personal que recibe quejas de clientes y el que efectúa ajustes relativos a las facturas.
- Proporcionar información de las ventas realizadas a los vendedores a comisión.

#### Ejemplos de riesgo si no se logra este objetivo

- El riesgo básico que existe si no se logra este objetivo es que pudieran emitirse facturaciones incorrectas
- Debe controlarse el efectivo cobrado desde su recepción hasta su depósito

#### Ejemplos de técnicas para lograr este objetivo

- Cajeros centrales.
- Cajas registradoras (Nota: Las máquinas deben ser verificadas rutinariamente por empleados que no tengan acceso al efectivo).
- Preparar una conciliación diaria de los totales anotados en la cinta de la caja registradora, con las fichas de depósito del banco.
- Contar con avisos de remesas de efectivo y documentos de cobranza prenumerados y controlados, de tal forma que se pueda llevar cuenta de los mismos con posterioridad.
- Contar con técnicas de control de efectivo, tales como arqueos frecuentes del efectivo en cajas, listas e informes de cobros, depósitos diarios, documentación y verificación de las transferencias de efectivo a bancos y análisis de las tendencias de los cobros.
- Contar con informes diarios de los faltantes y sobrantes de caja.
- Segregación de deberes entre el personal que maneja y relaciona los cobros recibidos y el personal que tiene la responsabilidad de:
  - a) Registrar los pagos de los clientes a las cuentas individuales de éstos.
  - b) Registrar el resumen de los cobros en las cuentas de mayor general.
  - c) Preparar los depósitos bancarios.
- Contar con un control contable independiente fuera del departamento de caja, sobre los ingresos de caja misceláneos (ejemplo: alquileres, intereses, dividendos, ventas de desperdicio, etc.).

#### Ejemplos de riesgos si no se logra este objetivo

- Extravío y malversación de fondos.
- Pudiera existir no informarse de ventas de mercancías al contado e ingresos misceláneos

#### Objetivos de salvaguarda física

- El acceso al efectivo recibido debe permitirse única mente de acuerdo con controles adecuados por la gerencia, hasta que se transfiera dicho control al ciclo de tesorería.

#### Ejemplos de técnicas para lograr este objetivo

- Impedimentos físicos (puertas y gabinetes cerrados bajo llave y cajas fuertes).
- Restricciones para el acceso (dispositivos operados magnética mente, gafetes de identificación del empleado, registros de firmas de entrada, caja registradora, etc.).
- Dispositivos de detección y prevención (alarmas contra incendios, dispositivos electrónicos, centros de vigilancia, guardias o policías privados).
- Investigación inicial y periódica de las personas que tienen a su cargo la custodia de efectivo y valores.
- Comparación de los resultados y estadísticas con las tendencias de la industria.
- Disposición de lugares de trabajo que permitan la visibilidad máxima a los supervisores, guardias, etc.
- Recolección periódica y almacenaje rápido del afectivo.
- Control de llaves.
- Examen de los materiales de desperdicio y de desecho antes de disponer de los mismos.
- Revisión por un empleado ajeno a las funciones de cobranza y de cuentas por cobrar) de cualquier cobro efectuado al cliente que por una razón u otra se retenga para su depósito.
- Identificación de los individuos y lugares autorizados específicamente para recibir efectivo.
- Correr los asientos en el mayor y auxiliares de cuentas por cobrar de clientes con base en las listas de cobros o avisos de remesas y no con base en las relaciones de efectivo recibidas en la caja.
- Evitar el cambio de cheques personales con cobranza del día.
- No depositar cobranza en las cuentas de caja chica.
- Control de todos los cobros por parte del cajero hasta que se efectuó su depósito.
- En los casos en que las oficinas de sucursales efectúan cobros, los mismos deben depositarse diariamente en cuentas bancarias donde la disposición de fondos sólo puede hacerse por la oficina central.
- Además de lo anterior, la oficina central debe conciliar todas estas cuentas de depósito.

#### Ejemplos de riesgos si no se logra este objetivo

- El riesgo básico que existe si no se logra este objetivo es el de que el efectivo podría sustraerse definitiva o temporalmente, o bien perderse o destruirse.

- El acceso a los registros de embarque, facturación, cobranza y cuentas por cobrar, así como las formas importantes, lugares y procedimientos de proceso debe permitirse únicamente, de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.

#### Ejemplos de técnicas para lograr este objetivo

- Cajas fuertes, gabinetes cerrados con llave, biblioteca segura de cintas de discos magnéticos, almacenaje externo de reserva para registros de archivos del computador, y para programas y otra documentación relativa.
- Custodia controlada y prenumeración de las formas importantes (formas de órdenes de embarque, facturas de venta, formas para cambios en el archivo maestro), incluso la rendición de cuentas periódicas de dichas formas por personal independiente.
- Segregación de responsabilidades y restricción al acceso.

Segregación de las actividades de embarque, cuentas por cobrar, contabilidad y de los cajeros.

Prohibición de acceso al almacén a los empleados del departamento de embarques.

Negar el acceso a los registros de ingresos de caja a las personas encargadas de registrar los auxiliares y mayor general de cuentas por cobrar.

Negar el acceso a los auxiliares de cuentas por cobrar a quienes autoricen la concesión de crédito o aprueben des cuentas a clientes, devoluciones o rebajas de precios.

Negar el acceso a los auxiliares de cuentas por cobrar a quienes efectúan el cobro de dichas cuentas o autorizan la cancelación de cuentas incobrables.

Segregación de las actividades de programación y documentación de la actividad de proceso en todo el ciclo.

- Auditorías internas periódicas de cumplimiento.
- Impedimentos físicos, restricciones al acceso y dispositivos de detección y prevención.
- Disposición de lugares de trabajo que permitan la visibilidad máxima a los supervisores.
- Tomar precauciones para la protección razonable contra incendios, explosión y la destrucción de mala fe de los registros y las instalaciones de procesamiento.

#### Ejemplos de riesgos si no se logra este objetivo

- Los registros pueden destruirse o perderse, lo cual pudiera resultar en:

- Imposibilidad para preparar informes financieros confiables; una incapacidad para realizar los valores de los activos (ejemplo: la pérdida de datos de cuentas por cobrar pudiera hacer imposible el cobro de los saldos adeudados).
- Los registros pudieran usarse en forma indebida por personal no autorizado en detrimento de la empresa o de sus clientes (ejemplo: los auxiliares de cuentas por cobrar pueden ajustarse para ocultar una malversación de remesas de clientes).
- Los programas del computador pudieran alterarse por personas no autorizadas.
- Las facultades de procesar, particularmente las de procesamiento con el computador, pudieran perderse, destruirse o alterarse por personas no autorizadas, lo cual podría resultar en:
  - a) Una incapacidad para informar (ejemplo: si un sistema de facturación en línea se vuelve inoperable, el atraso de las actividades no informadas pudiera resultar insalvable); Una distorsión de las actividades informadas (ejemplo: una modificación no descubierta de los programas del computador para las cuentas por cobrar podría ocasionar embarques no autorizados ni informados).

### 3.1.5 CICLO DE INFORMACIÓN

Se relaciona con los sistemas de contabilidad general, el sistema de contabilidad de costos y los procedimientos para estructurar la información que contienen los estados financieros.

El ciclo de información es el conjunto de procedimientos que se utilizan para registrar, clasificar y resumir los datos generados en las operaciones de las empresas o entidades, con el fin de obtener información sobre el resultado de la ejecución de estas operaciones.

Funciones del Ciclo de Información.

Recopilación de información.

Registro de información.

Clasificación de información.

Resúmenes de información.

Elaboración de informes.

#### Formas y documentos importantes

- Todos los documentos que emanan de los ciclos restantes.

#### Las bases usuales de datos para compras podrían ser las siguientes:

- Las bases de datos e informes que emanan de los ciclos restantes.

#### Enlace con otros ciclos

- El ciclo de información se enlaza con todos los ciclos restantes de la Organización ya que de éstos emana información la cual se registra, clasifica, procesa y finalmente se obtienen los informes para la toma de decisiones del mismo.

#### Objetivos específicos de control interno del ciclo de información.

- Cumplir con el contenido y presentación de los informes de acuerdo con los objetivos y necesidades de los usuarios a que son dirigidos.

#### Técnicas para lograr este objetivo

- Conciliar el fin para el que son emitidos los informes con el contenido y estructura del mismo.

#### Riesgos si no se cumple con este objetivo

- Pueden emitirse informes que no cumplan con las necesidades de los usuarios.

Proponer planes de acción específicos para mejorar la calidad de la información que se obtiene y se informa.

- Implementar la obtención de reportes adicionales para cubrir las carencias de información importante para la administración de la entidad económica, así como el medio más apropiado para lograrlo.

#### Técnicas para lograr estos objetivos

- Al percibir que la información obtenida es insuficiente, diseñar métodos para allegarse de la misma, verificando que esta sea la necesaria y suficiente para ser plasmada en los informes a emitir.

Riesgos si no se cumple con estos objetivos

- Al no tener procedimientos para allegarse de la información necesaria a ser informada y el medio más eficaz para ser difundida podrían no informar situaciones importantes que ameriten acciones correctivas y preventivas

Verificar que la información sea custodiada, y distribuida y preparada de manera correcta y eficiente.

Técnicas para lograr este objetivo

- Preparar un reporte y actualizarlo periódicamente en el cuál se establezcan:
  - a) Informes a emitir, así como contenido y estructura.
  - b) Personas a quienes van a ser dirigidos.
  - c) Periodicidad en que se deben emitir y entregar.
  - d) Personal responsable de custodiar lo mismo

Riesgos si no se cumple con este objetivo

- Puede no llegar la información a la persona indicada y/o en el periodo indicado.
- Al llegar la información a personal no autorizado podría ser utilizada en perjuicio de funcionario o de la misma organización.

## 3.2 EN BASE A FUNCIONES O ACTIVIDADES

### 3.2.1 FUNCIONES

En toda empresa se llevan a cabo determinadas funciones para el cumplimiento de sus objetivos. Función es un conjunto de actividades que se realizan para reconocer, autorizar, procesar, clasificar, controlar, verificar e informar las transacciones que suceden dentro del proceso.

Cada ciclo de transacciones está compuesto de una o más funciones. Una función es una tarea importante que se ejecuta dentro de cada ciclo para reconocer, autorizar, procesar, clasificar, controlar, verificar o informar las transacciones dentro de un sistema que procesa transacciones relacionadas lógicamente. Dado que cada empresa y cada ciclo de transacciones son singulares, las funciones aplicables pueden variar en cada caso.

Una vez que el auditor ha identificado los ciclos de transacciones sujetos a revisión, es necesario que se identifiquen y determinen las funciones aplicables a cada ciclo con base en las características específicas del mismo.

La función se clasifica en:

### 3.2.1.1 FUNCIONES BÁSICAS

Son las que existen en todo tipo de empresa, independientemente de las características particulares de cada tipo de negocio que pueda tener.

Ejemplo:

Mercadotecnia. Todas actividades primarias de una empresa que tiende a mantener un flujo constante de bienes y servicios del productor al consumidor.

### 3.2.2.2 FUNCIONES SECUNDARIAS

Son aquellas que complementan las funciones primarias para la consecución eficaz de los pupositos de una empresa.

Ejemplo:

Investigación y desarrollo. Todas las actividades tendientes a crear nuevos productos o perfeccionar ya los existentes por medio de la investigación científica y la tecnología.

Ventas: es una operación de primordial importancia en las empresas, en virtud de que producen los ingresos y permiten cristalizar su objetivo así como solventar sus costos que genera la empresa.

Compras: constituyen el costo y abastecimiento de los artículos que se adquieren para su reventa o su transformación, es factor determinante en los resultados económicos de la empresa, por la influencia que suelen tener en el costo total.

Inventarios: están constituidos por los bienes tangibles destinados a la venta o a la formación para su posterior venta (materias primas, productos en proceso, refacciones y productos terminados).

### 3.2.2. SUBFUNCIONES

Conjunto de actividades que integran un grupo con características propias, suficientes para entregar una unidad cuyos objetivos estas subordinados a los objetivos de la función básica a cual le pertenece.

Ejemplo:

<b>FUNCIÓN</b>	<b>SUBFUNCION</b>
Ventas	{ Canales de Distribución. Determinación de Precios. Otorgamiento de Crédito.
Compras	{ Orden de compra. Autorización de Pedido. Facturación.
Inventarios	{ Requerimientos de Materiales. Condiciones de Almacenaje. Medidas de Control de Inventarios.
Mercadotecnia	{ Publicidad Venta Investigación de mercado

### 3.2.3. ACTIVIDADES

Conjunto de labores o tareas específicas llevadas a cabo por una persona o un grupo, con el propósito de cumplir con los objetivos de la subfunción en que están comprendidas.

Ejemplo:

<b>SUBFUNCION</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
Autorización de pedido	{ Revisión de Inventarios. Autorización de Compra. Facturación.
Venta	{ Venta a Contado. Venta a Crédito. Empacar.

### 3.3. EN BASE A INSTRUCCIONES DIRECTAS

Debido a ciertas necesidades de información en las empresas, el auditor es requerido para realizar un trabajo, mediante el cual se aplicará cierto procedimiento de revisión previamente convenido con el cliente que contrata sus servicios y con los usuarios interesados. Generalmente los procedimientos se aplican a uno o más componentes, cuentas, partidas, áreas o funciones específicas.

El método principal de llevar a cabo la parte correspondiente al control de la labor en una auditoría operacional - administrativa es:

Observar el trabajo que se está haciendo. Un observador experimentado que constantemente hace preguntas acerca de lo que ve hacer a los empleados puede señalar el camino para eliminar puestos innecesarios y para hacer uso efectivo de todas las habilidades necesarias. Como en cualquier actividad de auditoría, el auditor puede únicamente informar de sus descubrimientos y comentar sobre ellos. Queda como responsabilidad de la gerencia evaluar la situación que le fue informada y autorizar las medidas correctivas necesarias.

El informe del auditor se refiere de llevar a cabo ciertos procedimientos específicos previamente acordados, asimismo, el de establecer requisitos del informe correspondiente.

Esta auditoría es practicada por la gran gama de funciones que se realizan dentro de una empresa. Tiene como prioridad el detectar a tiempo los malos manejos o aplicaciones de una función, ya que pueden desviar las operaciones y objetivos de un ente.

Es la revisión que hace el auditor a las funciones o actividades que integran a una serie de objetivos específicos, ya sea operacional o administrativa, para efectos de esta revisión se examinan críticamente las actividades realizadas de una función.

Esto tiene como finalidad, identificar desvíos de actividades a tiempo dentro de la función a auditar.

La revisión se hará aplicando los procedimientos en cada función, a la naturaleza de las muestras y en la oportunidad o momento que juzgue adecuado el auditor, atendiendo su criterio profesional.

El alcance de esta auditoría es: Evaluar los procedimientos y actividades en donde se muestran una gama de deficiencias dentro de la empresa, estas pueden ser:

Mal manejo de rotación de inventarios.

No se lleva o no se aplica una correcta comunicación entre departamentos para que la información fluya y se tomen decisiones en base a hechos reales.

No se cuenta con el personal indicado para realizar las actividades de la empresa e incluso, detectar si hay desvío de mercancía o dinero dentro de la entidad.

## TIPOS DE MUESTREO

### ➤ De Criterio:

El auditor se basa en un criterio subjetivo, determinando el tamaño de la muestra, la selección de las partidas que lo integran y la evaluación de los resultados.

### ➤ Estadístico:

Es aquel en el que la determinación del tamaño de la muestra, la selección de las partidas que la integran y, la evaluación de los resultados, se hacen por métodos matemáticos basados en el cálculo de probabilidades.

El auditor interno elegirá el plan de muestreo a utilizar y los procedimientos de auditoría basándose en los siguientes aspectos:

- El objetivo de la auditoría y los resultados obtenidos en el estudio general y de la función a verificar.
- La importancia de las actividades a verificar.
- El riesgo probable de error o irregularidades en las actividades a auditar.

## Evaluación

Por evaluación se entenderá: el proceso mediante el cuál se compara lo que está sucediendo o se está haciendo en la función sujeta a auditoría, contra lo que debe ser o lo ideal a hacer.

Es importante señalar que el auditor interno conozca en teoría y práctica lo que está evaluando; no puede comparar ni juzgar si desconoce la referencia de conocimientos sobre las actividades a auditar.

## Observaciones

El auditor de operaciones siempre certifica sus observaciones con alguien que está en posibilidad de conocer las razones fundamentales de una situación. Únicamente cuando la pregunta que hace no puede ser contestada a su satisfacción lleva más lejos su investigación o lleva su informe más arriba en la línea de autoridad ejecutiva.

En este punto es importante el término aplicar, si el auditor va a comentar con los auditados la palabra “irregularidad”, “anomalía”, etc., con toda seguridad se va a enfrentar a un rechazo hacia él y hacia su trabajo.

Es conveniente señalar que las observaciones habrán de ser registradas en el momento mismo en que se detectan; así el auditor tendrá en sus manos el respaldo de su trabajo, solo tendrá que darle forma y presentación por medio del informe.

A continuación mencionamos un ejemplo de descubrimientos efectuados por la auditoría operacional - administrativa y su acción correctiva.

El auditor fue contratado para que en la empresa se revisaran las actividades de una oficina de mecanógrafas, ya que la persona encargada del área pedía más personal para sacar su trabajo.

En una oficina, la situación del escritorio asignado al auditor de operaciones le permitía ver la oficina de mecanógrafas. Una joven de este grupo llamó su atención al pasar hacia un bebedero, y más tarde notó que ella pasaba por el lugar con mucha frecuencia. Luego notó que varias de las muchachas de la oficina de mecanógrafas parecían pasar mucho tiempo dando vueltas. Eligió a una para observarla, y llevó un registro de tiempo aproximado de los períodos en que esta muchacha andaba dando vueltas y no escribiendo en máquina. En un día típico ella estuvo de pie durante más de dos horas de las siete y media de trabajo disponibles.

Las investigaciones realizadas re-velaron que la supervisora de la oficina de mecanografía tenía su escritorio en un extremo del largo salón. Ella asignaba a las muchachas una parte de trabajo cada vez.

Cada muchacha iba desde su escritorio hasta el escritorio de la supervisora, entregaba el trabajo terminado, recibía nuevo material y regresaba a su escritorio a mecanografiarlo. La supervisora de mecanografía decía que tenía poco personal y que siempre había un cúmulo de trabajo atrasado esperando que lo hicieran.

Después de una discusión con el gerente de oficina y la supervisora, se decidió colocar el escritorio de ésta en medio o a un lado del salón, en una posición donde aún tenía a la vista a todas las muchachas. Se le dieron instrucciones de asignar en la mañana suficiente trabajo a cada muchacha para mantenerla ocupada hasta la hora del almuerzo. El trabajo debería planearse para que las mecanógrafas no se pararan a traer los papeles a otro lugar, se observó que en dos meses la carga de trabajo se redujo notablemente y que el tiempo de trabajo de las personas era de mayor productividad.

## CAPITULO 4

### METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL ADMINISTRATIVA

#### 4.1 INTRODUCCIÓN

La auditoría operacional - administrativa provee una evaluación objetiva, imparcial y competente de las actividades y es un medio para reorientar continuamente los esfuerzos de la empresa hacia planes y objetivos en constante cambio. En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad de examinar y valorar la calidad de los administradores y de los procesos mediante los cuales opera una empresa. Esto se logra a través de la auditoría operacional - administrativa, que se puede llevar a cabo por diferentes métodos, algunos de los cuales se verán mas adelante.

Cualquier tipo de organización, actividad o empresa, sea publica o privada, grande, mediana o pequeña tiene la necesidad de examinar su situación, para saber si los sistemas bajo los cuales trabaja son los óptimos de acuerdo a su realidad.

Para efectos de este trabajo será necesario primero comprender la definición de auditoría operacional-administrativa así como saber cual es su objetivo principal y su importancia. Posteriormente se estudiara la metodología de la auditoría operacional administrativa.

El poseer una metodología claramente definida que permita sistematizar todos y cada uno de los pasos de la revisión, coadyuva a la formulación de conclusiones valederas en el menor tiempo posible. El método por si mismo no garantiza una eficiente auditoría operacional - administrativa, pero la veracidad del diagnóstico sí.

El siguiente paso es la investigación y el análisis de los hechos que ocurren en el presente mediante cuestionarios y entrevistas y así poder determinar los problemas de la empresa.

En términos generales, la entidad constituye el universo a examinar dentro de la auditoría operacional-administrativa. Por tanto, cualesquiera de los departamentos o secciones de la misma son o pueden ser materia prima de auditoría. Se reconoce que la aplicación aislada en la auditoría operacional, pudiera ser útil para la administración de la entidad, sin embargo, la obtención de la entidad, la obtención de eficiencia en grado supremo, se logra cuando esta formado parte de una revisión integral al proceso administrativo.

Dentro de la metodología de la auditoría operacional – administrativa existen 4 fases. Dentro de ellas se encuentra la verificación cuyo objetivo es la verificación de las funciones, procesos o sistemas y tener la certeza de que lo recabado en las dos fases anteriores (estudio general y obtención de información) se lleva a cabo por la empresa que se está auditando, o son meros planes o idealizaciones del personal que labora en

dicha empresa o área auditada. En esta fase utilizaremos programas de auditoría que deben ser preparados por el auditor y deben ser exclusivos; además de que comienzan a detectarse los errores o deficiencias que existen en el área, función, proceso o sistema auditado.

En cuanto a la última fase de la metodología que corresponde a la evaluación del análisis general de riesgos, análisis específico de riesgos, así como un examen que evaluará la eficiencia y correcta aplicación de las funciones, procesos o sistemas, además de considerar si el personal que labora en dicha área cumple con el perfil que el puesto requiere. Esta fase es de suma importancia pues es donde el auditor demuestra su experiencia profesional al detectar deficiencias y hacer recomendaciones para el mejoramiento de dicho ente auditado

En este trabajo también se abordaran enfoques de revisión en base a ciclos de transacciones, dicho enfoque comprende desde levantamiento de información, cumplimiento de los objetivos de la organización y las técnicas de control utilizadas.

Las transacciones de la entidad se agrupan en ciclos con el propósito de facilitar al auditor la identificación de transacciones similares, sujetas eventualmente a una serie de técnicas de control interno también similares e identificables con los objetivos de control interno específicos para cada ciclo que le permitan al auditor evaluar el cumplimiento de los objetivos de principio a fin de cada uno de los ciclos.

Cabe señalar que este tema en la actualidad ya es poco utilizado y por lo tanto no se encuentra bibliografía especializada y la encontrada es de años anteriores, sin embargo se trató de abordar de manera completa y suficiente dicho apartado.

Finalmente se estudiara el enfoque de funciones basando su revisión a las actividades e instrucciones directas, el auditor al revisar las funciones debe considerar la forma en que son planeadas, organizadas, dirigidas y controladas. Este enfoque abarca desde las actividades que realiza cada departamento hasta su metodología. Así las operaciones serán estudiadas en todas sus etapas, ya sea que se desarrolle en su propio departamento o área, o en otros departamentos.

El auditor podrá proporcionar ayuda en una forma singular debido a su independencia, su amplia experiencia, su punto de vista operacional - administrativo. El objetivo de la revisión de las funciones o actividades deberá concebirse en estrecha coordinación con los deseos de la empresa para asegurarse de que los resultados sean del máximo beneficio. La revisión de las funciones o actividades abarcan una apreciación de las políticas, la organización, los planes departamentales y el control interno. También podrá hacer recomendaciones y comentarios sobre los ahorros, la eficiencia, la validez de los datos que recibe la empresa y la ética. Puede dar

una visión objetiva de la efectividad de los muchos controles relacionados con las funciones o actividades, tales como la responsabilidad y la autoridad.

#### 4.2 CONCEPTO DE MÉTODO

Es una serie de pasos sucesivos, ordenados a seguir, para lograr el fin u objetivo que se persigue.

Es un conjunto de instrucciones detalladas que definen la forma en que se debe llevar a cabo una operación.

#### 4.3 CONCEPTO DE METODOLOGÍA

Es la identificación de un marco de referencia para la ejecución práctica, sistemática y ordenada de la auditoría administrativa – operacional o financiera.

Es la identificación de un marco de referencia para la ejecución y la práctica sistemática y ordenada de la auditoría operacional-administrativa. En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad de examinar y valorar la calidad de los administradores y de los procesos mediante los cuales opera una organización. Esto se logra a través de la auditoría operacional-administrativa, que se puede llevar a cabo por diferentes métodos.

El poseer una metodología claramente definida que permita sistematizar todos y cada uno de los pasos de la revisión, coadyuva a la formulación de conclusiones valederas en el menor tiempo posible. El método por si mismo no garantiza una eficiente auditoría operacional, pero la veracidad del diagnóstico sí.

#### 4.4 METODOLOGÍA GENERAL DE LA REVISIÓN

El poseer una metodología claramente definida que permita sistematizar todos y cada uno de los pasos de la revisión, coadyuva a la formulación de conclusiones valederas en el menor tiempo posible. El método por si mismo no garantiza una eficiente auditoría operacional, pero la veracidad del diagnóstico sí.

Los pasos a seguir en la metodología los sintetizamos en el siguiente esquema:

- Precisión de objetivos de la auditoría.
- Estudio general.
- Análisis de la función a auditar.
- Estudio y evaluación del Control Interno.
- Conocimientos teóricos y prácticos del auditor.
- Aplicación de pruebas de auditoría.
- Evaluación.

Dentro de las normas de auditoría generalmente aceptadas las normas de ejecución del trabajo exigen que el trabajo de auditoría sea cuidadosamente planeado. Por consiguiente, planear el trabajo de auditoría será decidir previamente cuáles son los procedimientos de auditoría que se va a emplear, cuál es la extensión que va a darse a esas pruebas, en qué oportunidad se van a aplicar y cuáles son los papeles de trabajo en que van a registrarse sus resultados, así como también se deberá decidir qué personal y de qué calidad deberá asignarse al trabajo.

4.5 METODOLOGÍAS DIVERSOS AUTORES

<b>A.</b> JUAN R. SANTILLANA GONZÁLEZ	<b>B.</b> EDUARDO MANCILLAS PÉREZ	<b>C.</b> VICTOR RUBIO Y JORGE HERNÁNDEZ	<b>D.</b> WILLIAM P. LEONARD	<b>E.</b> T.G. ROSE
<b>F.</b> JOHN W. BUCKLEY	<b>G.</b> JOHN NOLAN	<b>H.</b> ROBERT J. THIERAUF	<b>I.</b> RODRÍGUEZ VALENCIA	<b>J.</b> JOSÉ A FERNÁNDEZ ARENA
<b>K.</b> METODOLOGÍA PROPUESTA				

4.5.1 MÉTODO JUAN R. SANTILLANA GONZÁLEZ

Precisión del Objetivo de la Auditoria.

Requerir al solicitante o a quien ordena un trabajo de auditoria interna objetivos claros y precisos de lo que se busca o espera de la intervención. Objetivos ambiguos o difusos provocaran incertidumbre en el auditor, no precisar alcance, dificultad en la planeacion de trabajo, no saber a donde o a que meta llegar. Solicitante y auditor deben saber exactamente que quieren o esperan de la auditoria. El peor error que puede cometer un auditor es presentar un informe sobre algo que no era lo que esperaba el solicitante de la auditoria.

Estudio General.

Deberá aplicarse con mucho cuidado y diligencia por lo que es recomendable que su aplicación la lleve a cabo un auditor con preparación, experiencia y madurez, para asegurar un juicio profesional sólido y amplio.

Aun cuando lo referido tiene una orientación hacia la auditoria de los estados financieros, su filosofía es por completo aplicable a la auditoria interna en sus tres tipos: administrativa, operacional o financiera. En complemento a lo anteriormente expresado, y para proporcionar al auditor interno elementos técnicos y prácticos en cuanto a cómo y con qué puede desarrollar el estudio general de la entidad u organización sujeta a su intervención.

#### Análisis de la Función Auditar.

Llevar a cabo un análisis específico de la unidad administrativa, actividad o función a auditar. Este análisis incluirá, exclusivamente: evaluación de sus estructura organizacional, evaluación de puestos y/o actividades principales contemplados en tal estructura, costo-hombre de cada actividad de la función sujeta a auditoria, cuadro de distribución costo-cargas de trabajo, análisis de procedimientos de operación, análisis de formas de papelería en uso, análisis de archivos y análisis del sistema de información.

#### Estudio y Evaluación del Control Interno.

Llevar a cabo un estudio y evaluación del control interno imperante o establecido en la función sujeta a auditoria.

#### Verificación de información.

Esta etapa de la auditoria interna administrativa, operacional o financiera consiste en verificar la cantidad, calidad, veracidad y procedencia de la información recopilada base para ser verificada y/o auditada. La verificación se puede llevar a cabo en dos vertientes:

Verificación sobre la marcha.- Si las circunstancias y condiciones lo permiten puede ser verificada la información en el momento en que se hace del conocimiento del auditor; si del resultado de tal verificación, se infiere en la necesidad de profundizar en el procedimiento, el auditor tomara nota de tal necesidad para que sea cubierta durante la aplicación de pruebas de auditoria.

Verificación Vía Pruebas de Auditoria.- La necesidad de verificar determinada información obtenida pasara a ser incorporada en el programa de auditoria que corresponda para su revisión formal y aplicación de las técnicas y procedimientos de auditoria que el auditor juzgue necesarias y adecuadas a las circunstancias.

#### Conocimientos Teóricos y Prácticos del Auditor

Conocer, el auditor administrativo, la teoría y practica de las fases o elementos del proceso administrativo; el auditor operacional los objetivos de cada ciclo de operaciones; y el auditor financiero el sistema de

contabilidad y registro en su conjunto y la información de él emana. No se puede revisar, calificar y juzgar lo que se desconoce.

#### Levantamiento de la Información.

Por levantamiento de información se entenderá las actividades que lleva a cabo el auditor administrativo, operacional o financiero para allegarse de elementos base para conocer la unidad administrativa, actividad o función sujeta a su intervención; para estudiar y evaluar su comportamiento y desempeño; y para sustentar la aplicación de sus pruebas de auditoria.

#### Técnicas para el levantamiento de la información:

##### Entrevistas

Al efectuar una entrevista es necesario saber de antemano que clase de información se desea obtener y para ello formular preguntas concretas. Cualquier cuestionamiento, búsqueda, prueba o examen, requiere de una cierta dosis de preparación anticipada, a efecto de evitar posibles pérdidas de esfuerzo y tiempo. Par asegurar la información que se pretende, hay que cuidar de entrevistar al personal adecuado. El auditor decidirá que personas son las que conocen la información pretendida y a quienes recurrir para mayores detalles. El momento y sitio de la entrevista son cosas que convendrá precisar de antemano y habrá que notificar oportunamente a la persona o personas que se entrevistarán, advirtiéndoles los asuntos que se van a tratar para que tengan preparados los informes, registro y otros datos que sean necesarios y convenientes.

##### Observaciones de Campo

Es la presencia física del auditor para observar como se realizan ciertas operaciones o hechos, el auditor se cerciorara de la forma como se realizan las operaciones dándose cuenta ocularmente de la forma como el personal de la entidad la realiza. Como ejemplo de esta técnica se tiene observando como se atiende a un cliente, como le entregan la mercancía, como le cobran, como se toma un inventario físico, etc.

##### Obtención de Evidencia Documental

Esta técnica de levantamiento de información corre de manera paralela o simultanea cuando se esta entrevistando u observando.

##### Preparación de Papeles de Trabajo de Auditoria

Los papeles de trabajo que documentan la auditoria deben ser preparados por el auditor y revisados por el responsable del departamento de auditoria interna. Estos papeles contendrán la información recopilada y los análisis, bases que soportan los hallazgos y recomendaciones a reportar.

Los papeles de trabajo de auditoria, generalmente, sirven para:

- a) Proporcionar la evidencia principal que respalde los hallazgos de los auditores internos.
- b) Auxiliar en la planeacion, desarrollo y supervisión de las auditorias.
- c) Documentar si fueron logrados los objetivos de la auditoria.
- d) Facilitar la supervisión por parte de otros auditores o revisores.
- e) Auxiliar en el desarrollo profesional del grupo de auditores internos.
- f) Apoyar el cumplimiento por parte del grupo de auditoria interna, de las Normas para la práctica profesional de la auditoria interna.

#### Aplicación de las Pruebas de Auditoria

Toca ahora entrar a la etapa de examen y revisión de la información recopilada y aplicación de las técnicas y procedimientos de auditoria sobre dicha información y otras pruebas de auditoria aplicables a las circunstancias. Esta ejecución de la auditoria se llevara a cabo en base al seguimiento de programas de auditoria diseñados expresamente para tales propósitos.

#### Evaluación

Se entenderá el proceso mediante el cual se compara lo que esta sucediendo o se esta haciendo en la función sujeta a auditoria así como la calidad de acción y resultados obtenidos, contra lo que debe ser o lo ideal a hacer; en síntesis, es comparar lo que es con lo que se debe ser. Obviamente el “debe ser” implica un adecuado conocimiento del auditor interno de la teoría y practica lo que esta evaluando conocimiento del auditor interno de la teoría y la practica de lo que esta evaluando.

#### Control de Hallazgos y Observaciones de Auditoria

El auditor administrativo, operacional o financiero, durante el desarrollo de su trabajo, y en cualesquiera de sus etapas, ira detectando situaciones, irregularidades o anomalías que merecen ser tomadas en consideración para su análisis y discusión con el personal de la unidad administrativa o función sujeta a auditoria; del resultado de tal proceso se derivara su eventual inclusión en el informe de auditoria.

#### 4.5.2 MÉTODO EDUARDO MANCILLAS PÉREZ

##### Estudio general

En este punto se hará una apreciación sobre la fisonomía o características generales de la empresa, de sus estados financieros y de las partes importantes, significativas o extraordinarias. Esta apreciación se hace aplicando el juicio profesional del contador público, que basado en su preparación y experiencia podrá obtener de los datos o informaciones originales de la empresa que va a examinar, situaciones importantes o extraordinarias que pudieran requerir atención especial. Esta técnica sirve de orientación para la aplicación de otras técnicas por lo que generalmente, deberá aplicarse antes de cualquier otra.

El estudio general deberá aplicarse con mucho cuidado y diligencia, por lo que es recomendable que su aplicación la lleve a cabo un auditor con preparación, experiencia y madurez, para asegurar un juicio profesional sólido y amplio.

Las fases principales de la auditoría son tres:

Investigación de aspectos generales y particulares de la empresa examinar. Comprende el estudio de todas aquellas cosas que hacen distintiva a la empresa que se habrá de auditar, para ir decidir sobre los aspectos específicos que deberá cubrir la planeación de la auditoría.

Estudio y evaluación del control interno. Esta es la fase de la planeación más importante, ya que implica el conocimiento formal de los métodos y procedimientos que la empresa tiene ya establecidos para su administración.

Programación del trabajo o el detalle específicamente aplicable. Es decir la formulación del programa de trabajo que indique paso a paso cada uno de los trabajos específicos a realizar para lograr la obtención de información sobre la que se basa la opinión final

Se deberán de considerar los siguientes puntos:

##### Datos generales.

Se analizará o se obtendrá información como denominación o razón social de la empresa, giro o actividad preponderante, ubicación geográfica, número de socios accionistas, principales funcionarios, puestos, organigrama de a empresa, y todos los datos relativos con la identificación de la empresa.

Situaciones especiales.

En este punto se deberá de obtener información relativa con circunstancias que caracterizan a la empresa tales como aspectos financieros contables, jurídicos, legales, fiscales como son suspensiones de pagos, cambio de sistema contable fusión o escisión, huelga, método de valuación de inventarios y depreciación, etcétera.

Procedimientos de auditoría.

El estudio del control interno, nos hace tener un grado de confiabilidad en la aplicación de los procedimientos, por lo que su examen se deberá realizar de una manera general, de la forma que se tienen que realizar y épocas de realización como es el caso de , arqueos sorpresivos y toma inventarios físicos, todo esto sin caer en vicios de importancia relativa, ya que en la práctica se toma una muestra o prueba selectiva en base al importe más significativo en el balance o balanza general, pudiendo tener la misma evidencia tomando dos o tres partes de menor importe individualmente, pero representativa en relación a las cifras presentadas en el estado situación financiera se deberá de planear la aplicación de que procedimientos se van a utilizar en diferentes situaciones, ya sea auditoría inicial, intermedia y auditoría final.

Presupuestos de tiempos.

Cabe destacar que en la práctica profesional la mayoría de las empresas son revisadas o auditadas por un contador público independiente, por tal motivo este enfoque se basa en un despacho de contadores públicos independientes aunque un presupuesto de tiempos, se pueda hacer tanto por un auditor externo o internó.

En un presupuesto de tiempos de primeras auditorías la estimación del tiempo será mayor, ya que se desconoce por completo las operaciones de la empresa, en posteriores auditorías será menor tiempo el que se tenga que invertir, pero hay excepciones a la regla, ya que dependen de las circunstancias del desarrollo de la empresa, que se tenga que aplicar más horas dependiendo de los cambios que se hayan presentado. Una vez evaluada la información obtenida sobre los estados financieros que se van a examinar, se prepara un programa general tentativo por área o ciclos de transacciones para tener un análisis de tiempos necesarios para efectuarlos.

Este análisis indicará el número de horas indispensables para revisar cada rubro de los estados financieros y de memorándums de sugerencias de control interno, etcétera. Teniendo elaborado el análisis de tiempo, se conocerá el total de horas que se emplearán por el encargado y sus ayudantes y se estimará el tiempo que se invertirá en la supervisión del examen así como el la preparación y envío del informe.

Una vez determinado el número de horas que se utilizarán en la revisión se preparará un presupuesto de tiempo clasificado por categorías del personal.

Informe.

Se deberá planear y obtener información de:

- a) A quien va a dirigirse el informe, ya sea el consejo de administración, asambleas, director general, de acuerdo lo solicite la empresa.
- b) Fecha de entrega del dictamen.
- c) Fecha de carta de sugerencias.
- d) Número de ejemplares a entregar.
- e) Específicamente en la elaboración del programa de auditoría.

Se deberá determinar quién va a elaborarlo, lo cual deberá hacerlo una persona con mayor experiencia como podría ser, el encargado, el supervisor, etcétera.

Descripción del sistema de contabilidad.

Lo que ayudará a la planeación, alcance y supervisión de la auditoría realizada.

Los aspectos que deben cubrirse en esta investigación son los siguientes:

Características jurídicas.

Se definen si es física o moral, en su caso que clase de sociedad, las cláusulas principales de escritura constitutiva, cuerpo y organización administrativa.

Situación fiscal.

Impuestos a los que está sujeta, fecha de cierre de ejercicio, ejercicios pendientes de calificar, etcétera.

Características comerciales.

Giro, producción o venta (mayoreo, menudeo, descuentos), volumen de ventas en los últimos años en caso de tener sucursales, su ubicación y nivel de producción y ventas.

Características financieras.

Estructura financiera, características del capital y pasivo a largo plazo, inversiones en otras empresas, utilidades en los últimos años y otros aspectos que ayuden a la planeación de la auditoría.

Contabilidad.

Manual de la forma de registro, pólizas, auxiliares, libros vigentes, ventas, sistemas, manual mecánico, y /o electrónico y todo lo relacionado a los aspectos contables.

Almacenes.

Visita a los almacenes, distribución, control de entradas, salidas y existencias, movimientos físicos.

Situación laboral.

Número de empleados, personal de confianza sindicalizados, contratos colectivos o individuales, existencia a huelga pasada que haya afectado gravemente a la empresa.

Aspectos generales.

Forma de control de los efectivos, fondos fijos, cuentas bancarias, dictámenes de auditores, salvedades, políticas de seguros, etcétera.

#### 4.5.3 MÉTODO VÍCTOR RUBIO Y JORGE HERNÁNDEZ

Según estos autores el objetivo de la auditoría administrativa consiste en evaluar el fundamento de la administración mediante la localización de irregularidades o anomalías y el planteamiento de posibles alternativas de solución.

Su modelo se compone de cuatro etapas:

Planeación

Es la etapa donde se define la secuencia de las actividades que se van a realizar, se pretende prever todos los factores necesarios para el desarrollo de la auditoría. En esta etapa se llevan a cabo las siguientes actividades específicas:

- a) Definición del estudio que se va a desarrollar.
- b) Diagnóstico administrativo.
- c) Definición del objetivo.
- d) Definición del alcance de la auditoría
- e) Determinación del personal necesario.

- f) Programación del tiempo estimado.
- g) Definición de las técnicas y herramientas que se deben utilizar.
- h) Aprobación del programa de auditoria.

#### Examen

Aquí prácticamente se da inicio a la auditoria administrativa, en ella se aplican las técnicas de investigación necesarias para obtener y analizar la información. Comprende las siguientes actividades:

- Entrevista con los responsables de las áreas que se van a auditar.
- Aplicación de las técnicas de la auditoria administrativa.
- Captación de la documentación necesaria.
- Revisión, complementación y depuraron de la información captada.
- Captación de opiniones y sugerencias.

#### Evaluación

Es aquí donde la percepción clara y precisa del problema, apoyada en la capacidad y experiencia del auditor, serán decisivas para obtener las conclusiones correctas. Esta etapa conlleva las siguientes actividades:

- Análisis y evaluación de la información captada.
- Jerarquizacion de las observaciones.
- Planteamiento de las recomendaciones.
- Discusión de las observaciones.

#### Presentación

En esta etapa consiste en la elaboración del informe final de la auditoria, así como su presentación verbal ante el cliente. El informe es constancia del trabajo realizado, y en él deberá precisarse el resultado de las operaciones personales del auditor. Esta etapa consta de las siguientes fases:

Elaboración del informe final.

Presentación del informe final al director general y al subdirector de auditoria

Presentación del informe final a los responsables de la unidad auditada.

#### 4.5.4 MÉTODO DE WILLIAM P. LEONARD

A continuación se presenta una síntesis del método de William p. Leonard que publicó en su libro: auditoria administrativa, evaluación de los métodos y eficiencia administrativos. Ed. Diana. 1991. Para conocer a detalle el método, se deberá consultar dicho libro.

La definición que leonard hace de la auditoría administrativa se presentó en el capítulo ii. Este mismo autor propone que el objetivo primordial de la auditoría administrativa es descubrir las deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de la empresa examinadas y encontrar sus probables remedios. En el manejo de cualquier organización, existe una búsqueda constante para mejorar los métodos y el desempeño, disminuir los costos y mejorar la eficiencia.

La auditoría administrativa puede realizarse de una función específica, un departamento ó área de la organización ó de un grupo de ellos, de una división o de la empresa completa.

En éste método se propone que antes de implantar un programa general de auditoria administrativa, es indispensable contar con la aprobación y apoyo de la dirección. Otros aspectos fundamentales que deben considerarse al organizar un programa de auditoria es la formulación de una política que señale objetivos e indique un plan para su consecución. En este plan se debe incluir: la selección del personal adecuado, la implantación de un programa de capacitación que mejore la eficacia de la mano de obra y una base de control de tiempo y costo.

Los elementos en los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis y evaluación y que además deben conocerse bien ya que componen el programa de la auditoria son:

Planes y objetivos.

Se debe examinar y discutir con la dirección el estado actual de los planes y objetivos.

Organización.

- Estudiar la estructura de la organización en el área que se evalúa.
- Comparar la estructura presente con la que aparece en el organigrama (sí es que hay).
- Conocer la estimación a los principios de una buena organización, funcionamiento y departamentalización.

Políticas y prácticas.

Se deben estudiar para ver si es necesario emprender acciones de mejoramiento.

Reglamentos.

Determinar si la organización cumple los reglamentos locales, estatales y nacionales.

Sistemas y procedimientos.

Conocer si los sistemas y procedimientos presentan deficiencias o irregularidades e idear métodos para mejorarlos.

Controles.

Determinar la eficacia de los métodos de control.

Operaciones.

Se debe precisar que aspecto de las operaciones requiere un mejor control, organización ó comunicación para lograr mejores resultados.

Personal.

Conocer las necesidades del personal y cómo afectan al trabajo en el área evaluada.

Equipo físico y su disposición.

Precisar si se pueden llevar a cabo mejoras en la disposición del equipo para su mayor aprovechamiento.

Informe.

Preparar un informe con las deficiencias que se encontraron y describir las soluciones más convenientes.

Programa de la auditoría

Deben analizarse aspectos específicos en cada área de estudio:

Planes y objetivos

¿Garantizan los objetivos la supervivencia, el crecimiento, la contribución económica y las utilidades de la empresa, así como el cumplimiento de obligaciones sociales?

¿Son suficientemente claros y realistas?

¿Pueden alcanzarse?

¿Contribuyen a lograr mejor guía y dirección de la empresa?

¿Son razonables y lógicos?

¿Especifican qué se espera de los subordinados?

¿Ayudan a guiar al personal de un modo unitario?

¿Se han estipulado los objetivos en términos de operación y resultados?

¿Contribuyen a motivar al personal?

- ¿Se interrelacionan congruentemente en cuanto a su alcance y tiempo?
- ¿Dan métodos razonables para controlar al esfuerzo humano?
- ¿Se evalúan periódicamente?
- ¿Se han establecido nuevas metas a partir de las realizaciones logradas?

En cuanto a la estructura pueden observarse los siguientes problemas:

- La estructura no está de acuerdo con las necesidades de la empresa.
- Las funciones no están coordinadas, equilibradas y controladas.
- No hay delegación de autoridad.
- Personal no calificado ocupa puestos claves.
- Faltan dirección y guía a los subordinados.
- Existen pugnas entre los jefes departamentales: faltan armonía y espíritu de grupo.
- No hay responsabilidad por las realizaciones.
- Falta flexibilidad para crear nuevas condiciones de trabajo.
- Organización equivocada: exageración en producción y descuido en comercialización.
- Los ejecutivos están sobrecargados de trabajo: demasiadas personas les rinden informes.

En relación con políticas, sistemas y procedimientos de la empresa:

- ¿Persigue el sistema la promoción y satisfacción de los objetivos? ¿lo consigue?
- ¿Opera dentro del marco de la organización?
- ¿Proporciona los métodos de control que permitan buenos resultados con el mínimo de inversión en tiempo y esfuerzo?
- ¿Indica la rutina realizaciones en una secuela lógica?
- ¿Permiten los sistemas y procedimientos coordinación interdepartamental efectiva?
- ¿Se han establecido todas las funciones necesarias?
- ¿Hay suficiente autoridad en cuanto con respecto a la responsabilidad?
- ¿Es posible realizar cambios que mejoren la efectividad?
- ¿Se ha colocado bien la función en la estructura?
- ¿Está capacitado el personal para el trabajo?
- ¿Existe un programa integral de metas a lograr?
- ¿Hay productividad suficiente?

Con relación a los métodos de control.

- ¿Existe un propósito de control adecuado y factible de realizarse?
- ¿Indica el método de control el objetivo que persigue?

¿Se especifica cómo, cuándo y quién ejecutará los planes?

Recursos humanos y físicos en lo relativo a:

- Horario de trabajo.
- Retrasos.
- Faltas.
- Vacaciones.
- Sueldos y salarios.
- Tiempo extra.
- Vacaciones pagadas.
- Seguro de grupo.
- Deducciones tributarias.
- Sugerencias.
- Deducciones por ahorro.
- Calificación de méritos.
- Promociones y reclasificaciones.

Recolección de los datos

La obtención de información significa realizar entrevistas, juntar varios tipos de formas, documentos, procedimientos, cartas, expedientes, diagramas, códigos, y secuelas relacionados con el área investigada.

La recolección de datos en la auditoría administrativa demanda el uso de técnicas que permitan una revisión adecuada. Entre otras técnicas se pueden utilizar las siguientes:

- Gráficas de organización (de tipo estructural, funcional, departamental, lineal y de puestos con detalle de actividades).
- Gráficas de procesos sobre: productos, hombres, flujos, operaciones, formas y procedimientos.
- Diagrama de tiempo hombre – máquina.
- Gráfica de disposición de: máquinas, equipos, edificios, piso, lugar de trabajo, instalaciones.
- Diagramas comparativos, utilizando: gráficas de Gantt, interrelaciones línea y asesoramiento.
- Diagramas de combinación (proceso hombre con proceso forma, etc.).
- Gráficas figurativas (progreso, línea, superficie, barras, mapas).
- Diagramas de distribución de formas.
- Gráficas misceláneas (carga a las máquinas, tasas, ganancias, equilibrios, tendencias).
- Estudios de tiempos.
- Películas (estudios de micro movimientos).
- Hojas de datos (entrevistas, estudios de observación, estadísticas).

- Instrucción, operación y hojas de rutas.
- Listas de operación y programas de trabajo.
- Muestreo y medición del trabajo.
- Simplificación del trabajo.
- Investigación de operaciones.
- Cuestionarios (operador, requerimientos).
- Estados, exhibiciones y formas semejantes de presentación.
- Símbolos, claves, plantillas, mesas de dibujo.
- Hojas de trabajo.

Análisis, interpretación y síntesis.

De acuerdo con el esquema general, los pasos a realizar son.

- Estudio de los elementos.
- Diagnóstico detallado.
- Determinación de propósito y relación, explicando la causalidad y sus consecuencias.
- Localización de deficiencias actuales y potenciales.
- Realizar un balance analítico de la importancia y valor de cada elemento y unidad considerados con relación al todo.
- Comprobación de la eficiencia en cada uno de los factores considerando su importancia.
- Buscar problemas: el auditor debe estar pendiente de problemas y deficiencias.
- Encontrar soluciones a los problemas definidos.
- Comparar las alternativas que se ofrecen a la solución del problema.
- Definición de métodos para mejorar la operación, mediante los siguientes pasos:
- Eliminar trabajo innecesario.
- Mejorar sistemas.
- Reducir gastos innecesarios.
- Determinar las decisiones apropiadas.
- Seleccionar los mejores métodos de perfeccionamiento.

## Políticas, sistemas y procedimientos

- ¿Cómo se establecen las políticas de ese departamento?
- ¿Están escritas y actualizadas?
- ¿Reflejan las metas y objetivos de la administración?
- ¿Se entienden y son positivas?
- ¿Las conoce el personal del departamento?
- ¿Qué controles existen para lograr su cumplimiento?
- ¿Qué políticas existen respecto a obtención, selección y utilización de candidatos para trabajo?
- ¿Se ha centralizado la función de entrevistas y selección?
- ¿Existe aprobación de personal autorizado para las peticiones de nuevo personal? ¿tienen que vigilar una escala de salarios?
- ¿Que políticas existen con relación a promociones, transferencias y término de contrato de trabajo?
- ¿Existen políticas para contrarrestar el mal ambiente y la insatisfacción? ¿Con respecto a la revisión del contrato colectivo? ¿en relación con quejas?
- ¿Que políticas existen en cuanto a seguros, pensiones, servicio médico, cafetería, seguridad industrial y prevención de accidentes?
- ¿Se acatan todas las políticas de selección de personal?
- ¿Satisface al actual sistema las necesidades de la empresa?
- ¿Puede variarse la rutina del manejo de formas?
- ¿Pueden lograrse reducciones en costo o mejoras en el sistema?
- ¿Se han escrito los procedimientos?
- ¿Se han establecido controles en la administración de sueldos y salarios?
- ¿Se le ha dado importancia al programa de capacitación?
- ¿Cuál es la condición de los registros?
- ¿Pueden eliminarse algunos registros por medio de mayor integración o bien colaborando más estrechamente con otros departamentos?
- ¿Se ha establecido un sistema definitivo para precisar la línea de conducta de los funcionarios?
- ¿Se siguen los procedimientos?
- ¿Qué procedimientos requieren estudio y revisión inmediata?
- ¿Existe seguridad en el cumplimiento de los reglamentos?
- ¿Existen métodos adecuados para análisis y evaluación de puestos?
- ¿Son adecuados los procedimientos para la protección de la planta?

## Trato al personal

- ¿Existe un estudio de las actividades de cada empleado?
- ¿Qué condiciones de trabajo existen? ¿Cuáles se pueden mejorar?
- ¿Se emplea adecuadamente al personal? Si no ¿cómo se le puede hacer para rendir más?
- ¿Qué actividades departamentales están abiertas para promoción y puestos ejecutivos?
- ¿Se les da suficiente capacitación y conocimiento del puesto a los nuevos empleados?
- ¿Se utilizan especialistas en relaciones humanas?
- ¿Cuál es el sistema de trabajo de los empleados de relaciones humanas con respecto de la empresa?
- ¿Cuál es el porcentaje de rotación?
- ¿Son aplicables estas preguntas a los niveles jerárquicos superiores así como a los supervisores?
- ¿Qué recomendaciones se pueden hacer para mejorar el departamento de relaciones humanas?
- ¿Qué comentarios especiales existen sobre este departamento?

## Equipo y su disposición

- ¿Existen esquemas del equipo y de su uso?
- ¿Se utiliza en la mejor forma el espacio disponible? ¿Qué se podría sugerir?
- ¿Existe espacio adecuado para la recepción y entrevistas a los candidatos a empleo?
- ¿Cuáles son las condiciones del equipo?
- ¿Existe descripción del equipo y accesorios especiales?
- ¿Se realiza el mismo uso del equipo especial y de oficina? ¿Existe equipo excedente?
- ¿Hay un uso alternado del equipo?
- ¿Existen posibilidades de almacenaje? ¿Para el equipo en uso? ¿Para el equipo inactivo?
- ¿Se revisan los expedientes para determinar si deben colocarse en el archivo permanente? ¿Cuál es el período de retención de documentos?
- ¿Puede mejorarse el equipo?

## Método y operaciones de control

- ¿Se han considerado la adecuación, claridad y oportunidad de los informes administrativos?
- ¿Existen métodos para satisfacer la demanda de personal?
- ¿Cuáles son los métodos establecidos para el tratamiento de un candidato a un puesto?
- ¿Se considera un tiempo específico para que el candidato sea aceptado?
- ¿Que actividades existen para el tratamiento de problemas de personal obrero?
- ¿Cuál es el método para tratar los problemas de trabajo por revisiones de contrato colectivo?
- ¿Existe un sistema de sugerencias? ¿es satisfactorio?
- ¿Cómo pueden mejorarse las operaciones mencionadas?

- ¿Existe control satisfactorio de las faltas, enfermedades y retardos?
- ¿Existe control adecuado para proteger los archivos confidenciales?
- ¿Qué medidas se han tomado para asegurar la calidad del personal de la planta?
- ¿Hay necesidad de controles estrictos con relación a seguridad? ¿En cuanto al personal? ¿En cuanto a áreas de seguridad?
- ¿Pueden eliminarse operaciones? ¿Simplificarse? ¿Combinarse? ¿Mejorarse?
- ¿Se encuentran impedimentos para la marcha normal de la empresa? ¿Qué se ha hecho para eliminarlos?
- ¿Existe un control presupuestal para los gastos?
- ¿Se realizan proyecciones para conocer las tendencias a futuro?
- ¿Se realizan comparaciones con períodos anteriores y con objetivos prefijados?
- ¿Pueden realizarse mejoras en los métodos usados por el departamento?
- ¿Existe oportunidad para llevar a cabo un programa de medición en el trabajo de oficina? Si existe, ¿se está trabajando en él?
- ¿Qué controles de los costos de oficina deben establecerse o adicionarse?
- ¿Qué se necesita para incrementar la eficiencia del departamento?
- ¿Qué puede hacerse para mejorar la calidad del trabajo?
- ¿Qué bases se pueden adoptar para realizar una reducción de costos?

#### 4.5.5 MÉTODO T.G. ROSE

Históricamente hablando, el gran merito de Rose es que muy probablemente fue el primero que escribió sobre la auditoria administrativa como tal, en su obra *The Management audit.*, publicada en 1932. El punto de partida y preocupación de Rose fue la tremenda responsabilidad que tienen los directivos de empresas cuando toman decisiones trascendentes sin contar con la suficiente y confiable información necesaria. Y a pesar de que reconoció que una AA nunca podría llevarse a cabo en la misma forma como se hace la auditoria contable, propuso que, basados en lo que se reconoce como principios de la administración, podía sustentarse una AA que proporcionase la información suficiente y veraz para la toma de decisiones.

El modelo de Rose parte de una premisa importante para él: la AA deberá abarcar todo el campo de actividades de la empresa, desde la cúspide hasta las bases; empezando siempre por la cúspide, ya que la primera preocupación es saber si la gerencia general funciona satisfactoriamente.

Para Rose la AA consiste en el análisis de la organización y de la efectividad con que se trabajan cada una de las funciones que a continuación se mencionan. El marco teórico del que parte Rose para plantear su AA es el propuesto en 1944 por el Institute of Industrial Administración de Londres, referido a las siete funciones de la gerencia: producción, distribución, desarrollo, contabilidad y finanzas, asuntos legales y secretos, personal y relaciones industriales, y administración general.

En la función de la administración industrial- la cual se considera como la parte mas importante, puesto que coordina a todas las demás- deberán revisarse aspectos como:

- La manera como los directivos utiliza el tiempo.
- El tipo de información que manejan, tanto interna como externa.
- El liderazgo que ejercen.

En la función de la producción, deberá analizarse las subfunciones de:

- Compras.
- Planeacion.
- Procedimientos de trabajo.
- Almacenaje.
- Inspección.
- Transportación interna y externa.
- Construcciones e instalaciones.

En la función de distribución, deberán estudiarse los siguientes aspectos:

- Registro de las ventas.
- Políticas de venta.
- Servicios al cliente.
- Publicidad.
- Control de ventas.

En la función de desarrollo, habrá que verificar que en la empresa haya alguien que se responsable de esta función, la cual debe de ejercerse en todas y cada una de las siete funciones mencionadas. En sentido estricto, el desarrollo deberá hacerse por lo menos en los productos y mercados, a través de su investigación.

En la función de contabilidad y finanzas, el auditor solo debe plantear una investigación de carácter general y administrativo, ya que los aspectos técnicos deberán ser cubiertos por un especialista en auditoria contable.

El renglón de asuntos legales y secretariales esta relacionado con la organización y coordinación del trabajo de oficina.

En la función de personal y relaciones industriales deberán revisarse los procedimientos de:

- Contratación de personal.

- Capacitación de los empleados.
- Terminación de la relación laboral.
- Prestaciones legales y de empresa.
- Ambiente de trabajo.

#### 4.5.6 MÉTODO DE JOHN W. BUCKLEY

Buckley, autor y maestro de la universidad de California en los Ángeles nos presenta su propuesta en un trabajo titulado “como enfrentarse a la auditoria administrativa”. Según Buckley el objetivo de la AA es apreciar la organización, las técnicas y los resultados administrativos con miras a mejorarlos.

Las fases del modelo son las siguientes:

Identificación del criterio de la gerencia.- Permite que el auditor parta de los objetivos y planes de la gerencia, relacionados con la calidad de la administración, la calidad de los empleados, las políticas y procedimientos adecuados, etc.

Preparación para la AA. Esta fase se divide en:

- a) Introducción al medio. En esta etapa el auditor estudia físicamente la situación y conoce al personal de la empresa que se vera involucrado en la auditoria.
- b) Relación de los criterios establecidos para la AA con la situación particular de que se trate ¿ Son validos los criterios de la administración estandarizada para evaluar las circunstancias particulares de la empresa?
- c) Confirmación del alcance del compromiso. La AA es un acto de cooperación, por tanto hay que dejar en claro cual es el papel que cada quien juega para el éxito de la misma.
- d) Efectuar el estudio administrativo. Esta fase se divide en dos:
- e) Seleccionar la técnica para el estudio, la cual puede ser en forma de cuestionario o en forma de memorando.
- f) Evaluar el estudio administrativo. El propósito será medir la efectividad general de la unidad auditada y descubrir probables áreas con problemas.

- g) Efectuar la AA a fondo.- los problemas importantes que se observaron durante el estudio administrativo son investigados a detalle y resueltos en esta fase.
- h) Informe sobre la AA. Esta fase la divide en dos etapas:
  - i) Informe sobre el estudio administrativo. Esto se hace con base en informes pro forma, donde el auditor se concreta a señalar as categorías que corresponden mas a la realidad percibida.
  - j) Informe sobre resultados de la AA. Estos generalmente son muy descriptivos, e intentan dar una impresión general de la situación, tal y como la ve el auditor, refiriendo aspectos positivos y negativos.
- k) Revisión posterior. Esta fase la apoya en dos conceptos:
  - l) Los periodos subsiguientes, una característica importante que la AA debe tener es su periodicidad.
  - m) Las áreas específicas con problemas. La AA se aplicara solo en aquellas areas donde se encontraron problemas y se aplicaron soluciones.

#### 4.5.7 MÉTODO DE JOHN NOLAN

Según Notan” el objetivo de la AA es evaluar la eficiencia y eficacia de la organización (empresa)” y aunque considera que no puede haber un solo programa tipo para usarse en todos los casos, debido a que las distintas funciones de a empresa tienen características propias, si considera que la AA debe desarrollarse a través de una serie de pasos generales. Estos pasos son los siguientes:

- Definición del alcance del proyecto (de auditoria). Esta definición debe darse entre la alta gerencia y los auditores: ¿Qué abarcara la auditoria?
- Planeacion, preparación y organización. Deberá elaborarse un programa de trabajo donde se definan las actividades y los tiempos que se van a emplear en ellas.
- Recolección de hechos y actualización de la documentación. Consiste en obtener toda la información pertinente sobre el área que se va a estudiar.

- Investigación y análisis. Es la fase más importante de la AA y consiste en acumular la evidencia que sustentara nuestras recomendaciones a la gerencia.
- Informe. En el se presenta un resumen del trabajo realizado, su alcance, los descubrimientos y las recomendaciones para resolver, los problemas.

Una vez planteados estos pasos, Notan propone que la AA inicie con una evaluación de la efectividad y eficiencia de la administración de la empresa o de la unidad que se va a auditar.

Los criterios que deberán usarse para la evaluación son las siguientes:

- Establecimiento de los objetivos formales. El primer paso será evaluar la existencia y cumplimiento de los objetivos de la empresa, en un periodo de tres años.
- Revisión del proceso de planeacion. El proceso de la planeación incluye políticas, procedimientos, programas y prioridades establecidos para lograr los objetivos.
- Evaluar el proceso de organización. Los auditores evaluaran si la estructura organizacional de la empresa es la adecuada para facilitar el logro de los objetivos.

Análisis del proceso de control. Habrá que revisar si las actividades que deben hacerse están realizándose correctamente.

Una vez realizada esta evaluación general de la administración de la empresa, Notan propone que se diseñe un programa especial para auditar cada una de las diferentes funciones de la empresa, entre las cuales propone: finanzas, compras, producción, mercadotecnia, administración de recursos humanos e informática.

#### 4.5.8 MÉTODO DE ROBERT J. THIERAUF

El método tiene una marcada influencia de la auditoria contable, lo cual se percibe en la certificación, que Thierauf propone que se haga al final del informe, tal y como lo acostumbran los auditores contables. En términos generales, plantea los siguientes pasos:

- Obtención de datos por medio de entrevistas. Esta fase sirve como planeacion de la auditoria, debe escogerse bien a los gerentes que habrán de entrevistarse, se determina el propósito de la AA, pero no se hacen recomendaciones en este momento.

- Medición del desempeño del trabajo mediante el cuestionario de la auditoría administrativa. Si todas las respuestas al cuestionario son afirmativas, entonces las operaciones son tal y como se desean, pero si hay respuestas negativas entonces es señal de que hay dificultades y estas deberán ser aclaradas por escrito.
- Presentación de las recomendaciones en pro del mejoramiento. Esta presentación se hace ante los miembros del equipo del gerente general. Primero se discuten las recomendaciones que son soluciones factibles y que serán aceptadas fácilmente; habrá que tener soluciones opcionales, especialmente para aquellas recomendaciones que se esperan difíciles de aceptar.
- Preparación del informe de auditoría administrativa. La extensión del informe puede variar, pero de cualquier forma deberá de contener aspectos como el propósito y alcance de la auditoría, la capacidad de la administración, los términos explícitos del compromiso y las recomendaciones de la auditoría.
- Componentes del cuestionario de la auditoría administrativa según Thierauf:

Planeación de la empresa:

- a) Visión general y objetivos.
- b) Planes.
- c) Estrategias y programas.
- d) Políticas, procedimientos y normas.

Contabilidad y finanzas:

- a) Visión general contable y financiera.
- b) Contabilidad.
- c) Finanzas.

Mercadotecnia:

- a) Visión general de la mercadotecnia.
- b) Ventas.
- c) Investigación de mercados.
- d) Publicidad distribución.

Investigación y desarrollo e ingeniería:

- a) Visión general de investigación y desarrollo e ingeniería.
- b) Investigación y desarrollo.
- c) Ingeniería.

Producción:

- a) Visión general de la producción.
- b) Planificación de la producción.
- c) Producción.
- d) Inventario.
- e) Compras.

Personal:

- a) Visión general del personal.
- b) Planificación de mano de obra.
- c) Relaciones industriales.

Ambiente de trabajo y elemento humano:

- a) Estructura del trabajo.
- b) Estructura informal.
- c) Control del elemento humano.

Sistema de información:

- a) Controles del departamento de computadoras.
- b) Controles programados de entrada y salida.
- c) Controles interactivos y de seguridad.

#### 4.5.9 MÉTODO DE RODRÍGUEZ VALENCIA

Según Rodríguez Valencia, el objetivo principal de la AA es “proporcionar un panorama administrativo general del organismo social que se estudia, señalando el grado de efectividad con el que se opera cada una de las unidades administrativas que lo integran”.

Su modelo comprende las siguientes etapas:

- Estudio preliminar. Consiste en revisiones someras, cuya finalidad es obtener un panorama global sobre el campo de trabajo, que servirá como base para la siguiente fase.
- Planeación de la AA. Su principal elemento es la elaboración del programa de la auditoría, en el que se señalarán los diferentes pasos a seguir.
- Investigación y examen. Se obtiene la información por todos los medios pertinentes, información que servirá de apoyo para el análisis y las recomendaciones correspondientes.
- Análisis y evaluación de la información obtenida. La calidad de esta etapa definirá la calidad de la auditoría; sin embargo sus conclusiones no son las definitivas, pues estos resultados deberán relacionarse con otras inferencias.
- Informe de la auditoría administrativa. Para su elaboración deberá tenerse en consideración quien lo va a leer y que uso le va a dar.
- Implementación de las recomendaciones. Esta fase es tan importante como cualquiera de las anteriores, pues en ella se ponen en práctica las medidas correctivas.

Es importante mencionar que Rodríguez Valencia relaciona su modelo de la AA con la aplicación de una escala de evaluación, con la que pretende dar una calificación numérica de la auditoría y por ende un mayor carácter universal.

La aplicación de esta escala de evaluación implica una serie de pasos entre los cuales consideramos que el más importante es: determinación de los factores o categorías que se van a evaluar, que son los factores a partir de los cuales propone hacer la evaluación total de la empresa.

- a) Objetivos y planes.
- b) Políticas y prácticas.
- c) Estructura orgánica.

- d) Sistemas y procedimientos.
- e) Método de control.
- f) Medios de operación.
- g) Potencial humano y elementos físicos empleados.

#### 4.5.10 MÉTODO JOSÉ A. FERNÁNDEZ ARENA

Su modelo esta integrado, fundamentalmente por una serie de cuestionarios referidos a cuatro elementos importantes, sobre los cuales aplica la auditoria, a saber:

- Los objetivos de la empresa.
- La dirección.
- Los recursos.
- El proceso administrativo.

El desarrollo de la auditoria lo divide en:

- Esquema general sobre la administración. Donde presenta el marco teórico en el que se sustenta la auditoria.
- Programa de la auditoria. Constituido por los diversos cuestionarios que van aplicarse.
- Recolección de datos. La aplicación de los cuestionarios debe hacerse a los jefes departamentales.
- Presentación del informe. El cual deberá de contener una apreciación critica de la coordinación general, un análisis de la estructura de cada uno de los departamentos, la evaluación total de la empresa y las recomendaciones.

Para la evaluación total de la empresa, propone filtrar la información obtenida de los cuestionarios a través de escalas de evaluación con las que al final se obtiene una supuesta calificación de la administración de la empresa, calificación que pude ir desde muy mala hasta excelente, pasando por mala, Regular, buena y muy buena.

#### 4.5.11 METODOLOGÍA DE LA COMISIÓN DE AUDITORIA OPERACIONAL DEL IMCP

A continuación se indican los conceptos básicos de la Auditoría Operacional, de acuerdo a los dos primeros boletines de la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, y que son:

- I. Esquema básico de la Auditoría Operacional.
- II. Metodología de la Auditoría Operacional.

#### ESQUEMA BÁSICO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

##### INTRODUCCIÓN

Desde fines de los años sesenta, algunos contadores públicos han venido realizando trabajos de examen administrativo, cuyo propósito es promover la eficiencia de las entidades. A este tipo de examen se le ha denominado Auditoría Operacional.

La importancia de dictar normas sobre este tipo de trabajo fue reconocida por el contador público. En diciembre de 1972, La Comisión de Auditoría Operacional emitió su primer boletín, con el propósito de identificar el trabajo de auditoría operacional realizado por contador público, independiente o no, y con la intención de lograr unificar criterios sobre el tema.

Desde entonces se reconoció que este tipo de trabajo, dada su naturaleza, que implica un alto contenido de creatividad, está sujeto a una dinámica que implica que su conceptualización y metodología fueren afinándose a partir de aproximaciones sucesivas. Es este el origen de esta nueva versión del Boletín N° 1 de la Comisión de Auditoría Operacional.

##### PROPÓSITO DEL BOLETÍN

Este boletín persigue definir el concepto, objetivo, alcance y aplicación de la auditoría operacional, así como su relación y diferenciación con la auditoría interna, la externa, la consultoría y otro tipo de trabajos profesionales de naturaleza análoga.

Los criterios aquí expuestos, pretenden eliminar las divergencias que sobre el tema han existido, adoptando una posición práctica de identificación de conceptos y apartándose de polémicas doctrinales y académicas estériles.

##### CONCEPTO DE AUDITORIA OPERACIONAL

Por auditoría operacional debe entenderse: El servicio que presta el contador público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad.

Como se menciona en el boletín N° 2, este trabajo frecuentemente requiere de un equipo multidisciplinario. Cuando ello ocurra, el contador público que dirija o participe en dicho equipo, deberá cuidar que los conocimientos propios y los de los demás profesionistas garanticen un trabajo de calidad.

## OBJETIVO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

El objetivo de la auditoria operacional se cumple al presentar recomendaciones que tiendan a incrementar la eficiencia en las entidades a que se practique.

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

Primero. En la emisión de opiniones sobre el estado actual de lo examinado. (Diagnóstico de obstáculos.

Segundo. En la participación para la creación o diseño de sistemas, procedimientos, etc., interviniendo en su formación.

Tercero. En la implantación de los cambios e innovaciones. (Implantación de sistemas, etc.)

La auditoria operacional persigue: detectar problemas y proporcionar bases para las soluciones, prever obstáculos a la eficiencia, presentar recomendaciones para simplificar el trabajo e informar sobre obstáculos al cumplimiento de planes y todas aquellas cuestiones que se mantengan dentro del primer nivel de apoyo a la administración de las entidades, en la consecución de la óptima productividad.

En la práctica de una auditoria operacional, el contador público se circunscribirá al primer nivel de apoyo, ya que su participación en los demás niveles queda fuera de la práctica de la auditoria operacional. Los niveles segundo y tercero quedan enmarcados dentro de lo que se conoce como trabajos de reorganización, desarrollo de sistemas y consultoría administrativa.

El auditor operacional, al revisar las funciones de una entidad: investiga, analiza y evalúa los hechos, es decir, diagnostica obstáculos de la infraestructura administrativa que los respalda y presenta recomendaciones que tienden a eliminarlos.

El auditor operacional hace las veces del médico general, que diagnostica las fallas (enfermedades) dando pie a la participación del especialista, que puede ser él mismo u otro contador público, el que promoverá las soluciones concretas. Esto último corresponde a los niveles de apoyo segundo y tercero mencionados anteriormente.

## ALCANCE

En este apartado se señalan aquellas actividades que delimitan la práctica de la auditoria operacional, que la identifican claramente y que la equiparan o distinguen de otros trabajos.

Algunos autores afirman que la auditoria operacional no debe presentar recomendaciones, que solo debe conjuntar hechos, ayudar a la administración a evaluar desempeños y determinar qué tipo de investigaciones adicionales deben hacerse para lograr avances. El diseño de las recomendaciones es, en opinión de tales autores, responsabilidad de los encargados de áreas o especialistas en las actividades sometidas a evaluación.

La comisión de auditoria operacional del Contador Público, ha mantenido siempre un criterio uniforme sobre este particular, considerando que la auditoria operacional debe proponer recomendaciones específicas (en los casos que se tengan elementos para ello) y que de no ser así, pudieran tener un carácter general; pero en todos los casos deben presentarse sugerencias para mejorar la eficiencia.

De otra manera, el servicio se vería restringido, pues sin presentar recomendaciones, en lo general este sólo sería requerido por grandes entidades que tienen el potencial suficiente y los especialistas necesarios para encontrar las soluciones. En nuestro medio la tendencia es que la administración requiere no sólo se le presenten los hechos comparados contra estándares, sino que exigen del auditor la presentación de recomendaciones. Así, el servicio de auditoría operacional es más útil y más acorde con nuestra realidad.

En relación con los elementos del proceso administrativo que deben ser tomados en cuenta en un examen de auditoría operacional, la revisión debe ser integral, abarcando todos los pasos de dicho proceso (Planeación, organización, dirección y control) y no debe restringirse sólo al control.

En el boletín N° 2 de la Comisión -Metodología- en su edición revisada, define a la operación como el “conjunto de actividades orientadas al logro de un fin u objetivo particular dentro de la entidad, tales como vender, comprar, cobrar o producir”.

En dicho boletín se resalta igualmente la característica de que en el examen de una operación se consideren todos los departamentos que en ella intervienen y se presenta un cuadro de las principales operaciones que pueden darse en una entidad.

Las anteriores referencias son un antecedente del énfasis que se desea añadir para aclarar de mejor manera lo que es una operación, evitando dar nuevas definiciones pero incluyendo en su lugar ciertas comparaciones y reglas simples, que junto con las ya indicadas, faciliten la formación de un mejor juicio:

1. - No es lo mismo un departamento que una operación. En una operación pueden intervenir varios departamentos, bien sea en forma total o solamente una parte de ellos.
2. - No deben confundirse las funciones fundamentales de la administración con las principales operaciones o funciones de una entidad; lo que sí es importante resaltar es que al revisar las operaciones, debe considerarse la forma en que ellas son planeadas, organizadas, dirigidas y controladas.
3. - Los límites que se establezcan a una operación en una entidad, deben dar consideración a la posibilidad de realizar una investigación completa y lógica, que aporte sugerencias integrales y no una visión parcializada y eventualmente errónea de los hechos.

La segregación de operaciones de una entidad está más acorde a las funciones tradicionales de la misma (vender, comprar, producir, cobrar, almacenar, otorgar crédito, invertir, etc.) que a cualquier otra consideración.

#### APLICACIÓN DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

Aunque no pueden establecerse reglas fijas que determinen cuándo debe practicarse la auditoría operacional, sí se pueden mencionar aquellas que habitualmente los administradores de entidades, los auditores internos y los consultores, han determinado como más frecuentes:

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

La auditoría operacional puede realizarse en cualquier época y con cualquier frecuencia; lo recomendable es que se practique periódicamente, a fin de que rinda sus mejores frutos. Así, puede prepararse un programa cíclico de revisiones, en el cual un área sea revisada cuando menos cada dos años, manteniéndose un examen permanente de aquellas operaciones que requieren especial atención del monto de recursos invertidos en ellas o por su criticidad.

En cuanto a la metodología de su aplicación, el boletín N° 2 de esta Comisión, la señala en detalle.

#### LA AUDITORIA INTERNA Y LA AUDITORIA OPERACIONAL

En los últimos años se ha notado cierta tendencia de parte de los auditores internos, de adoptar el término “Auditor operacional”.

Esto obedece a que tradicionalmente la auditoría interna se ha ligado a la auditoría financiera. Actualmente se considera que el auditor interno, que no es también operacional, se ha rezagado en su práctica profesional. Desde luego debe entenderse que el auditor interno siempre deberá estar en aptitud de evaluaciones del proceso generador de información financiera, particularmente cuando en esta área se detecten fallas de consideración.

#### LA AUDITORIA EXTERNA Y LA AUDITORIA OPERACIONAL.

Las normas de auditoría que rigen el examen de estados financieros obligan al contador público independiente a “... Efectuar un estudio y evaluación adecuados del control interno existente, que le sirvan de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él; asimismo que le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría. (Boletín E-02 de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Contador Público.

Asimismo, el referido boletín señala que el contador público “Como resultado de este trabajo, está obligado a formular sugerencias constructivas para mejorar los sistemas examinados y en consecuencia, aumentar la eficiencia en la operación de la entidad”.

El examen de control interno que realiza el contador público independiente para dictaminar los estados financieros, se enfoca a la medida en que el control interno permite “la obtención de información financiera, veraz y confiable” que es uno de los cuatro objetivos del control interno de acuerdo con el boletín E-02 al que ya se ha hecho mención.

Por su parte, normalmente el contador público independiente cumple con la responsabilidad profesional adicional de informar sobre la situación que guarda el control interno, a través de comentarios, memoranda sobre situaciones específicas e informes que contienen recomendaciones orientadas a mejorar el control interno en sus objetivos de “obtención de información financiera veraz y confiable” y “protección de los activos de la entidad”.

El mismo boletín E-02 de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto, señala un tercer objetivo de control interno en las entidades: “La promoción de la eficiencia en la operación de la entidad”. Evidentemente, si el auditor externo en su revisión detecta obstáculos en este propósito, también lo señala en su carta de recomendaciones.

El énfasis del auditor externo al revisar el control interno, en consecuencia, es juzgar la efectividad de éste en materia de su contribución a la confiabilidad de la información financiera; por ello, la auditoría financiera tiene un propósito prioritario perfectamente determinado: proporcionar elementos para que el auditor pueda emitir un juicio sobre la razonabilidad de la información mostrada en los estados financieros. Consecuentemente, la revisión del control interno, realizada como parte de la auditoría financiera, no debe confundirse con la auditoría operacional, toda vez que sus propósitos y metodología son diferentes.

#### LA CONSULTORÍA ADMINISTRATIVA Y LA AUDITORÍA OPERACIONAL.

La consultoría administrativa se ha desarrollado como una especialidad de los servicios tradicionales del contador público.

En la práctica, los usuarios de ese tipo de trabajos profesionales, no encuentran diferencias substanciales entre ellos y utilizan sus beneficios indistintamente. Lo que es más, al usuario poco le importa el título con que se le designe, lo que le interesa es que satisfaga el propósito de diagnosticar obstáculos a la eficiencia de su entidad. Asimismo, los prestadores de este servicio, tanto internos como externos, en un alto porcentaje no encuentran tampoco diferencias concretas entre ellos.

Las denominaciones análogas a las de auditoría operacional son, entre otras: auditoría administrativa; auditoría de operaciones; auditoría de eficiencia; auditoría de productividad; auditoría operativa; diagnóstico administrativo; evaluación administrativa y revisión administrativa.

Independientemente del nombre con que se le designe, cuando es un contador público quien realiza un trabajo tendiente a promover la eficiencia, invariablemente debe garantizarse la calidad del servicio profesional. Por ello el esquema de referencia básico de este boletín es el de todos aquellos trabajos profesionales ejecutados por contadores públicos, o en su nombre, y que persiguen como objetivo básico el promover la eficiencia operativa de la entidad, a través de la presentación de recomendaciones. Este tipo de servicio profesional debe designarse preferentemente como auditoría operacional.

Si la manera de realizar un trabajo y ciertas peculiaridades de enfoque difieren significativamente, para que pueda ser calificado con una denominación distinta a la de auditoría operacional, pero el objetivo es idéntico, se recomienda se respeten las normas de trabajo y calidad de la participación del contador público para la auditoría operacional, es decir, las directrices de actuación relativas a independencia mental, conocimientos, experiencia y evidencia suficientes, así como las etapas fundamentales que debe de respetar el contador público en materia de metodología (véase el boletín N° 2)

Se recomienda a los prestadores y usuarios de este tipo de servicio profesional, definir claramente, desde su contratación el objetivo, alcance y características, precisándose el producto final del mismo.

Aunque la Comisión de Auditoría Operacional no es normativa, el contenido de sus boletines representa recomendaciones que se espera adopten los contadores públicos miembros del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

## METODOLOGÍA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

### INTRODUCCIÓN

Entendiéndose el objetivo de la auditoría operacional y poseyendo la capacidad profesional adecuada, lo único necesario para ejercerla, independientemente de cualquier posible metodología, es la actitud mental de búsqueda constante de oportunidades para aumentar eficiencia en los controles operacionales y en la realización misma de las operaciones.

No obstante, el poseer una metodología claramente definida que permita sistematizar todos y cada uno de los pasos de la revisión, coadyuva a la formulación de conclusiones valederas en el menor tiempo posible. El método por sí mismo no garantiza una eficiente auditoría operacional, pero la veracidad del diagnóstico sí. A la metodología de la auditoría operacional se refiere este boletín.

### PROPÓSITO

El propósito de este Boletín es exponer conceptos generales sobre la actuación del auditor operacional, su ámbito de trabajo, la metodología que debe emplearse en el desarrollo de la auditoría operacional. En otros boletines que traten de operaciones específicas (compras, ventas, etc. ), se discutirán procedimientos de examen aplicables a casos concretos.

Con el objeto de lograr este propósito, el Boletín se ha dividido en las siguientes secciones:

Directrices de Actuación.

Operaciones.

Metodología.

Informe.

En la primera de estas secciones se hace referencia a los aspectos de actuación profesional que debe tomar en cuenta el contador público, al llevar a cabo una auditoría operacional. En la segunda se define y se comenta el concepto de operación y se dan ejemplos de las mismas. En la tercera se exponen las herramientas de trabajo con que se cuenta para el desarrollo del examen, y en la última se indica cómo debe informarse de los resultados obtenidos en la auditoría.

### DIRECTRICES DE ACTUACIÓN.

La auditoría operacional no es privativa del contador público, ni tiene que ser desarrollado por un profesional independiente. Sin embargo el concepto de mantener una actitud objetiva es válido. Esto evitará influencias o presiones por parte de las personas a quien se va a informar o de las personas que tienen a su cargo las operaciones, objeto del examen. En este sentido la tradicional independencia del contador público, como auditor o consultor externo, aunque no es un requisito, si resulta conveniente.

El contador público, antes de aceptar su designación como auditor operacional, debe precisar si tiene los conocimientos y la experiencia que requiere el caso particular. Cabe destacar que por la naturaleza de la auditoría operacional, el contador, en ocasiones, trabaja en coordinación con especialistas de otras disciplinas; en estos casos, podrá tomar como suya la labor realizada por otros profesionales y aceptar la responsabilidad

correspondiente cuando tenga la capacidad de supervisarlos. Además, deberá indicar claramente en su informe, que se ha apoyado en el trabajo de otros profesionales.

Por todo lo anterior, debe insistirse en la necesidad de una actitud mental, conocimiento y experiencia adecuados por parte del contador público a fin de que esté en posibilidades de llevar a cabo auditorías operacionales.

Al igual que en cualquier otro trabajo profesional, cuando se delega poder de su ejecución a colaboradores, el contador público tiene la obligación de cerciorarse de su capacidad y experiencia, y debe ejercitar una adecuada supervisión de sus labores.

Por último, es necesario indicar que el contador público deberá obtener evidencia suficiente que respalde las opiniones o sugerencias que contenga su informe; dicha evidencia debe quedar debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor operacional.

#### OPERACIONES.

En auditoría operacional se define a una operación como al conjunto de actividades orientadas al logro de un fin u objetivo particular dentro de la empresa, tales como vender, comprar, producir, etc.

En el enfoque de trabajo de la auditoría operacional, las operaciones que realiza una empresa deben considerarse de manera integral, independientemente de que en la mayoría de los casos la ejecución de una operación en particular esté asignada a varios departamentos, oficinas, secciones o dependencias.

Así, la operación de ventas, por ejemplo, será estudiada en todas sus etapas, ya sea que se desarrollen en el propio departamento o área de ventas, o en otros departamentos, como pueden ser contabilidad, crédito y cobranzas, producción, embarques, etc.,

Aunque el enfoque descrito establece el estudio de las operaciones directamente y no del personal que las realiza, la investigación deberá determinar si el personal encargado de la operación tiene capacidad para ejecutarla.

Para contar con un marco de referencia más específico de la aplicación de la auditoría operacional, se utilizarán las operaciones de una empresa de carácter industrial y sus suboperaciones más sobresalientes como guía para emitir Boletines específicos.

Convencionalmente se usará la siguiente clasificación:

#### OPERACIONES GENERALES

- Comercialización
- Ventas
- Publicidad
- Distribución
- Compras:
- Producción
- Administración de inventarios

#### OPERACIONES ESPECÍFICAS

- Investigación de mercado
- Compras
- Programación y control de la producción

- Mantenimiento
- Almacenaje
- Administración de:
  - Reclutamiento y selección
- Recursos Humanos
  - Capacitación y Desarrollo
- Administración de sueldos y salarios
- Finanzas:
  - Administración del efectivo
- Administración de inversiones de capital
- Otorgamiento de crédito
- Cobranzas
- Obtención de financiamiento
- Sistemas:
  - Organización y métodos
- Procesamiento electrónico de información

#### METODOLOGÍA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL:

La metodología que se comenta en este boletín que se simplifica en tres pasos fundamentales: familiarización, investigación y análisis, diagnóstico, tiene un carácter genérico y deberá adecuarse a las situaciones específicas que se encuentren en el desarrollo de la revisión.

##### I. Familiarización

El auditor debe familiarizarse con la operación u operaciones que revisará dentro del contexto de la Empresa que está auditando a través de estudio de:

- 1) los problemas especiales inherentes al ramo de la actividad económica en que se desenvuelve la Empresa y que inciden en la administración de la operación que se revisa.
- 2) La infraestructura específica establecida para hacer frente a la administración de la operación (planeación, organización, dirección y control), y
- 3) los antecedentes respecto de deficiencias detectados a través de cartas, de sugerencias u otros informes emitidos en el pasado por auditores internos, externos o consultores.

Enseguida se incluyen algunos lineamientos que permitirán al auditor sistematizar sus esfuerzos para familiarizarse con la Empresa en general y con la operación que se revisará en lo particular:

##### A) ESTUDIO AMBIENTAL

En esta primera fase puede llegarse a obtener información orientadora de gran valía que permita al auditor diagnosticar las áreas críticas. El grado de profundidad en esta investigación inicial será definido por el criterio del auditor.

Los principales aspectos a investigar serán los siguientes:

- a) La importancia que para la Empresa representa la operación que se audita, medida de acuerdo a las repercusiones financieras que tendría si se mejorara su eficiencia;
- b) Indicadores tales como rotaciones, razones financieras, etc.

- C) Estructura de la organización y políticas aplicables a la operación que se revisa;
- D) reglamentación federal, estatal, y municipal que rigen las prácticas de manejo de la operación;
- e) información de la forma como la competencia resuelve los problemas de una operación similar.

## B) ESTUDIO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

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

## C) VISITA A LAS INSTALACIONES

Tiene por objeto observar directamente cómo se efectúan las operaciones e identificar síntomas de problemas. Durante el proceso de familiarización es lógico que el auditor entre en contacto con los diversos funcionarios y empleados que manejan directamente la operación y que, mediante entrevistas informales conozca de ellos tanto características específicas como problemas de la operación misma.

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

### II. Investigación y análisis.

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

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

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

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

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

Cualquiera que sea el caso, el auditor deberá cuidar que sus Investigaciones se planeen y desarrollen de tal manera que en el menor tiempo necesario obtenga la información más objetiva posible. Esta característica

común a cualquier revisión de eficiencia, debe ser especialmente cuidada en vista de la diversidad de criterios existentes para interpretar los resultados de las medidas tomadas para administrar. Consecuentemente el auditor debe buscar hechos y evitar distorsionarlos con interpretaciones e inferencias de cualquier naturaleza hasta no tener todos los elementos necesarios para formarse una opinión de conjunto a fin de que el diagnóstico final sea lo más objetivo posible.

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

#### A) Entrevistas:

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

Cuando se utiliza esta herramienta deberá cuidarse:

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

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

#### B) Evaluación de la gestión administrativa:

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

#### C) Examen de la documentación:

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

### III. Diagnóstico.

Una vez estudiada y evaluada la infraestructura administrativa se integrarán los hallazgos y se señalará la interpretación que se hace de ellos, reportándose aquellos que sean indicios de notorias fallas de eficiencia. El

auditor debe alejarse del detalle, y con base en los hallazgos específicos, ensayar el resumen de los de mayor relevancia; el método que se explica en los incisos A y B, resulta de utilidad a este propósito.

#### A. Fase creativa:

En esta fase se precisará si los problemas detectados son congruentes con la realidad de la empresa. Esta fase no representa, de ninguna manera la solución detallada de los problemas (dicha solución corresponde a un trabajo de consultoría).

Integrados los hallazgos se procederá como sigue:

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

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

#### B. Reverificación de hallazgos:

El modelo desarrollado en "A" se sujetará a una nueva verificación para separar con mayor precisión los hechos de las interpretaciones y avanzar hacia el diagnóstico definitivo como sigue:

- a) Comparar el esquema con el modelo vigente y asegurarse que las diferencias son importantes;
- b) Listar las excepciones encontradas en la confrontación y compararlas con las que se habían listado al iniciarse la fase creativa.
- c) Ratificar la existencia de los problemas diagnosticados mediante comentarios con las personas directamente involucradas.
- d) Asegurarse que se trata de problemas cuya solución es factible porque existen técnicas disponibles para ello.
- e) Interrelacionar los problemas encontrados con los que pudieran haber detectado en otras áreas y asegurarse que las alternativas de solución propuestas no generarán mayores o más complejos problemas o agravarán los existentes.

#### C. Elaboración del informe:

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

- a) Discusión del borrador con los involucrados.

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

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

- b) Informe definitivo.

Este informe de la Auditoría Operacional se trata más adelante en detalle.

## INFORME.

### Importancia y concepto

El informe sobre auditoría operacional es el producto terminado del trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conocen los altos funcionarios de la empresa de la labor del auditor.

Su contenido debe enfocarse a mostrar objetivamente, en su caso, los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la Empresa y con los controles operacionales establecidos, lo que coincide fundamentalmente con la finalidad del examen realizado. Este enfoque permitirá así mismo, que de la solución dada a dichos problemas, surjan oportunidades que coadyuven al logro de mejoras en la eficiencia operativa y en última instancia, en la productividad.

Para que la Auditoría Operacional sea útil a la Empresa, el informe debe ser ágil y orientado hacia la acción. Además, siempre que sea posible, debe cuantificarse el efecto de los problemas existentes y de los posibles cambios.

### Naturaleza

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

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

### Empresa.

El informe o diagnóstico de Auditoría Operacional no tiene la finalidad de emitir un dictamen, no es posible darle tal alcance.

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

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

### Estructura

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

- a) Alcance y limitaciones del trabajo.
- b) Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional.
- c) Sugerencias para mejorar la eficiencia.

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

- a) Alcance y limitaciones del trabajo.

Esta sección debe ser breve y en ella deben identificarse los objetivos del trabajo realizado; las operaciones sujetas a examen (así como las que se excluyen cuando pudiera existir alguna confusión); el criterio de

prioridades establecido, la contratación específica, en su caso; las limitaciones; la participación de otros profesionales si la hubo, y la responsabilidad asumida sobre las labores que hayan realizado.

b) Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional.

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

c) Sugerencias para mejorar la eficiencia.

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

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

Evaluación y efecto de los problemas.

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

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

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

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

Responsabilidad.

La responsabilidad del auditor operacional consiste en informar sobre los problemas detectados y sugerir posibles soluciones. La implantación de las medidas necesarias para solucionar los problemas detectados, en términos generales, queda fuera del alcance del trabajo de auditoría operacional, incluso en aquellos casos en que el auditor haya presentado recomendaciones específicas.

La solución de los problemas es responsabilidad directa de la Empresa, la que podrá recurrir a consultores externos para ese objetivo.

Forma.

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

proceda a tomar las medidas necesarias. Cuando se detecte un problema grave que requiera de una solución urgente, será necesario informarlo de inmediato sin esperar el término de la auditoría.

Es importante que el resultado de la Auditoría Operacional se presente invariablemente por escrito. Adicionalmente otros medios de comunicación pueden resultar convenientes.

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

El auditor debe dar especial consideración a la conveniencia de utilizar recursos audiovisuales, tales como pizarrones, láminas, proyecciones, etc. El tipo de presentación y los equipos a utilizar deben de escogerse tomando en consideración cuál va a ser el auditorio, el área de que se dispone, el tiempo con que se cuenta, costo, etc.

Debe recordarse que una presentación audiovisual siempre se debe complementar con un Informe escrito.

El informe audiovisual tiene varias ventajas, entre las cuales están las siguientes:

- Se centra la atención.
- Se obliga a leerlo.
- Se logra un cambio de impresiones automático.
- El auditor se percata de las reacciones.
- Invita a la inmediata solución de los problemas.
- Puede llevarse borrador escrito que luego se modifica si procede.

Recomendaciones prácticas para elaborar el informe.

Además de los conceptos anteriores, a continuación se presentan algunas recomendaciones prácticas para elaborar el informe.

- Definir cuál es el propósito del informe (final, parcial, de detalle, de panorama).
- A quien se dirige.
- Qué les interesa al o a los lectores (No decir lo que ya se conoce) uso de síntesis (permite tener una idea general sin leer el informe).
- Necesidad de seccionar y utilizar índices (así que puede ir, a la sección o información de respaldo que interese).
- Utilización de subtítulos (fijar ideas, ayudan a memorizar)

Los comentarios deben jerarquizarse (inconscientemente siempre se considera que lo primero es lo más importante).

Solo en casos de excepción deben describirse procedimientos de examen.

Las tendencias y las cifras relativas pueden ser mejores que las estáticas y los números absolutos.

Siempre que sea conveniente deben usarse cifras cerradas en miles, cientos, etc.

Un decálogo para preparar un buen informe de Auditoría Operacional es el siguiente:

- I) Enfatizar los aspectos significativos que mejoren la operación del negocio. Cualquier ejecutivo estará interesado en cambios de procedimientos que resulten en reducción de costos. No estará igualmente interesado en controles protectivos.
- II) Omitir partidas o hechos poco significativos que no requieran la atención de los ejecutivos.
- III) Limitar el informe al mínimo indispensable.
- IV) No esperar que el funcionario conozca tecnicismos. Escribir el informe en el lenguaje que él está acostumbrado a usar.
- V) No hacer críticas que no vayan acompañadas de sugerencias constructivas o que no estén respaldadas por hechos. En aspectos técnicos, en los que el auditor esté capacitado para hacer una recomendación específica, los hallazgos deben ser informados con la sugerencia de que sean estudiados con mayor detalle por expertos calificados cuando la situación parezca requerir dicha acción.
- VI) Discutir el informe con todos los responsables que se vean afectados por sus observaciones y recomendaciones.
- VII) En la medida de lo posible, obtener el acuerdo de los funcionarios afectados por las recomendaciones, y en su caso, presentarlos como sugerencias conjuntas.
  
- VIII) Si no se cuenta con la aprobación de los afectados, cuando menos asegurarse que si hay acuerdo a las circunstancias y hechos que se informan. Así los directivos superiores podrán ver la posición del afectado y la del auditor y tomar una decisión (acción).
- IX) Enviar copia (o síntesis) del informe final a todos los encargados de departamentos operativos que se vean afectados, así como al funcionario superior responsable de la operación auditada, (si se usan sumarios, debe tenerse cuidado que sean lo suficientemente amplios para dar una idea adecuada de los antecedentes y de las razones para la recomendación.
- X) No circular material que no contenga el propio informe.

## 4.5.12 METODOLOGÍA PROPUESTA

### 4.5.12.1 PROGRAMA DE TRABAJO

En el programa deben de quedar listados todos los trabajos que han de llevarse a cabo para lograr los objetivos propuestos, siendo de importancia que se incluyan en él todos los consideramos posibles a fin de que se desarrolle con eficiencia. La atención al formular los programas y el uso adecuado que el auditor haga de ellos, constituye medios valiosos de control del desarrollo de los trabajos además de las siguientes consideraciones:

- Permiten seguir un orden en la ejecución de los trabajos.
- Conocer el trabajo realizado y los pendientes a ejecutar.
- Conocer las discrepancias entre el tiempo programado y el que realmente fue utilizado en cada trabajo.
- Imponer las medidas necesarias con oportunidad cuando existen discrepancias considerables en los plazos fijados y volúmenes de ejecución.
- Apreciar que las labores delegadas a cada persona se efectuaron en tiempo o de lo contrario determinar responsabilidades.
- Considerar situaciones imprevistas y tomas decisiones al respecto.

Con el fin de que lo estipulado en el programa se lleve a cabo con éxito es recomendable que se formulen con la participación del personal que intervendrá en la auditoría (de manera directa o indirecta), pues de su aprobación conjunta resultará la coordinación de trabajos y aceptación de responsabilidades. Aun con estas consideraciones se debe tener presente que en todo trabajo se presentan obstáculos que impiden su exacto desarrollo y al considerar esta circunstancia la formulación del programa debe permitir reacomodos, rectificaciones o ajustes necesarios, determinados durante la ejecución del trabajo.

Los principales puntos que debe contener un buen programa son:

- a) Datos generales de la empresa.
- b) Objeto de la auditoría.
- c) Áreas específicas sujetas a revisión.
- d) Tiempo estimado para la realización del trabajo.
- e) Descripción de la información a obtener.
- f) Fuentes de donde procederá la información.

- g) Personal necesario y las características técnicas que deben de tener.
- h) Distribución de actividades y tiempo asignado al personal.
- i) Facilidades materiales y técnicas que se disponen dentro del área auditada.
- j) Con quien de discutirán los problemas que requieran atención inmediata.
- k) A quienes se les proporcionará los informes de la auditoría.
- l) Secuencia lógica, cronológica y funcional que deberá seguir la revisión.

Dentro del aspecto relativo a la revisión en su aspecto técnico, debe desarrollarse basado en las fases del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control).se considerarán los siguientes puntos:

Trabajos  Preliminares	Entrevistas Pláticas telefónicas Correspondencia Lista de puntos a definir Propósitos de la auditoría
Contratos de servicios Profesionales	Tipo de auditoría Honorarios Tiempo de la auditoría Condiciones y limitaciones Facilidades
Información general de la Empresa	Características jurídicas Características de operación Características de organización Funcionarios principales Funciones principales Diagramas de organización Manuales de organización Reglamentos
Fuentes de Información	Formas de papelería Archivos Lugares de trabajo Personal que se entrevistará Otros registros Externa
Personal que se empleara	Auxiliares Analistas Supervisores

	<p>Especialistas</p> <p>Otros</p>
<p>Facilidades que Proporcionara La empresa</p>	<p>Personal</p> <p>Local</p> <p>Instrumentos</p> <p>Equipo</p> <p>Discusión de problemas</p>
<p>Secuencia de La auditoría</p>	<p>Funciones</p> <p>Departamentos</p> <p>Secciones</p> <p>Puestos</p>
<p>Formulación de Cuestionarios</p>	<p>De aspectos administrativos</p> <p>De aspectos técnicos</p> <p>Departamentales</p> <p>Seccionales</p> <p>Otros</p>
<p>Entrevistas</p>	<p>Director general</p> <p>Gerentes</p> <p>Supervisores</p> <p>Obreros</p> <p>Empleados</p>
<p>Técnicas</p>	<p>Tipos de diagramas</p> <p>Técnicas matemáticas</p> <p>Técnicas de ingeniería industrial</p> <p>Otras</p>
<p>Informe de auditoría</p>	<p>Consejo de administración</p> <p>Director general</p> <p>Gerentes</p> <p>Supervisores</p> <p>Otros</p>
<p>Plan de Reorganización</p>	<p>Diagramas</p> <p>Manual de organización</p> <p>Equipo</p> <p>Personal</p> <p>Fecha de iniciación</p> <p>Tiempo</p>

**PROGRAMA DE TRABAJO (GRAFICA DE GANTT)**

**COPYUNION SA  
 DE CV  
 INICIO DE PROGRAMAS 01 DE  
 ENERO DE 2006  
 PERSONAS DEDICADAS AL PROGRAMA  
 DE TRABAJO 5  
 AREA A AUDITAR DEPARTAMENTO  
 DE COBRANZA  
 MES  
 ENERO  
 DIA  
 S**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
<b>Etapa/ Descripción</b>																										
<b>Etapa 1 ESTUDIO PRELIMINAR</b>																										
<b>Etapa 2 PLANEACION DE AUDITORIA</b>																										
<b>Etapa 3 ESTIMACION DE TIEMPOS</b>																										
<b>Etapa 4 LEVANTAMIENTO DE INFORMACION</b>																										
<b>Etapa 5 INFORME Y SEGUIMIENTO</b>																										

#### 4.5.12.2 VERIFICACIÓN DE FUNCIONES PROCESOS Y SISTEMAS

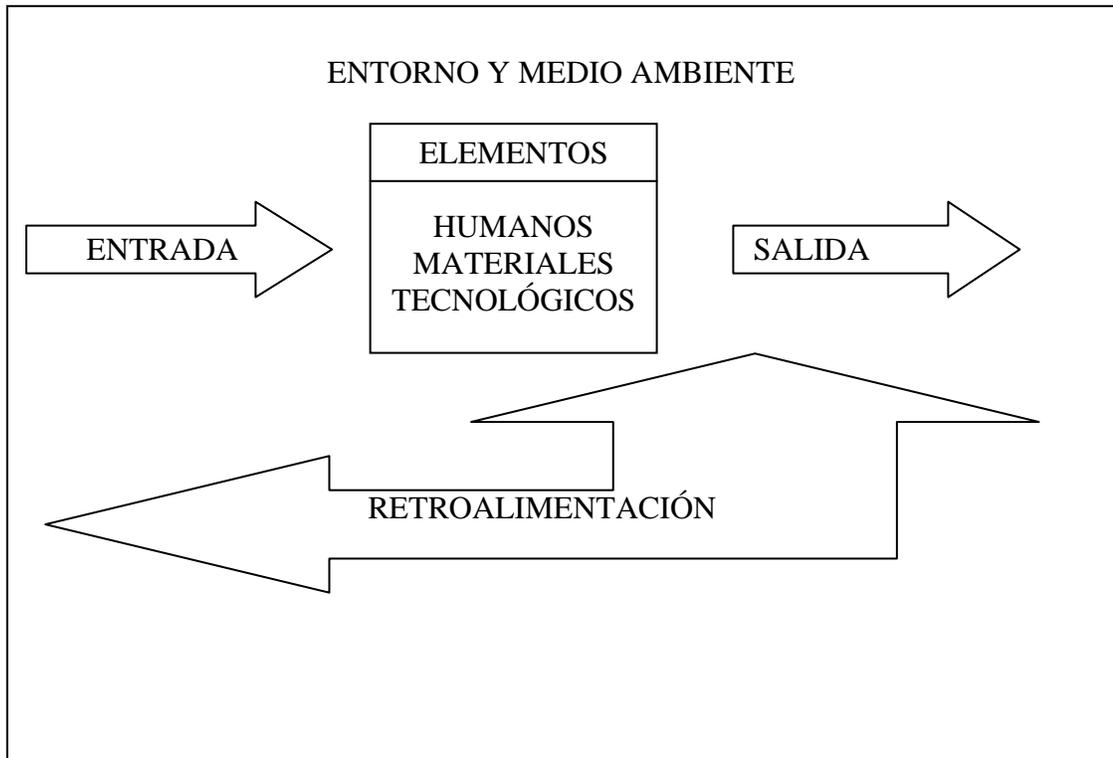
##### Verificación

Tiene por objeto comprobar físicamente si se cumplen los objetivos, políticas y procedimientos por la aplicación de otras técnicas; asimismo le sirve para comprobar la efectividad de datos y cifras consignados en los documentos que estudian

##### Sistemas

Es el conjunto de procedimientos que se refieren a actividades relacionados entre sí dentro del marco de una entidad económica en marcha. También se considera como un ente formado por un conjunto de elementos interrelacionados e interactúales, entre sí, por el cumplimiento de un objetivo determinado.

Un sistema es el medio para convertir las políticas gerenciales en acciones específicas.



El sistema está constituido por tres elementos:

Humano.

Material.

Tecnológico

Que son el medio ambiente en que se va a procesar, con el objetivo de alcanzar un fin determinado.

Procesos o procedimientos

Son normas de actuación previamente establecidas que marcan la secuencia cronológica en que se deben llevar a cabo las operaciones para llegar al objetivo deseado del sistema; el procedimiento es el lazo de unión entre todos los elementos del sistema, pues indica la forma y el momento en que deben actuar. Los procedimientos definen el “que hacer” conocer las actividades de un departamento, sección o ciclo de funciones del personal del área auditada “quien” y “cuando” conocer el orden en que se llevaran a cabo las actividades y la persona que va a realizarlos “donde” y “para que” conocer el propósito y el lugar de las actividades “como” y “cuanto” involucra los medios y cantidad de recursos involucrados en el desarrollo de los trabajos. Estas interrogantes son importantes para el auditor para llevar a cabo el levantamiento de información.

➤ Verificación de los sistemas

En esta fase el propósito fundamental es verificar los procesos y métodos que han quedado reflejados en los papeles de trabajo. Esta técnica permite confirmar materialmente las informaciones obtenidas por la aplicación de otras técnicas; sirve para comprobar la efectividad de datos y cifras de los documentos examinados.

El auditor debe estar consciente de que los sistemas que le han descrito los ejecutivos y el personal de la empresa, pueden ser planes o propósitos y no hechos o actividades efectivas.

➤ Métodos de verificación

Para verificar los sistemas que se describen en los papeles de trabajo el auditor se sirve de programas de auditoría que están constituidos por procedimientos de revisión debe considerar las características de las operaciones de (las) área(s) sujetas a revisión.

El uso de programas estándar de en la realización de una auditoría operacional no es recomendable. Cada empresa u organismo es diferente incluso en los de giro similar; por lo tanto las características organizacionales y de operación son diferentes y requieren un tratamiento distinto para llevar a cabo un examen del flujo de transacciones.

Ejemplo De Verificación

Empresa “X”, S.A. de C. V.

Flete por cobrar

Programa de auditoría

N	Procedimientos	Cédulas	Fecha	Auditor
1	Verifique mediante un muestreo aleatorio simple las facturas del mes de marzo.			
2	Verifique que la repartición de paquetes se realice en el tiempo de entrega especificado en el reporte de envío contra el tiempo real efectuado.			
3	Verifique que los paquetes de envío coincidan físicamente contra los datos de las facturas que se expiden. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fecha de expedición.</li> <li>• Descripción del paquete.</li> <li>• Importe a pagar.</li> </ul>			
4	Verifique que la cobranza reportada por el personal de repartición coincida con el importe que maneja la mesa de control.			
5	Verifique las posibles causas de la constante rotación de personal de repartición. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca capacitación.</li> <li>• Actividades inadecuadas a su capacidad.</li> <li>• Conductas reprochables.</li> </ul>			
6	Verifique la(s) causas del retraso de información de las cuentas por cobrar en algunas regiones.			

#### 4.5.13 ESTUDIO GENERAL

##### 4.5.13.1 PLANEACION DE LA AUDITORIA

La auditoria se debe planificar de forma adecuada y los ayudantes, si es que se tiene, deben ser supervisados en forma correcta.

Existen tres razones principales por las cuales el auditor planea adecuadamente sus compromisos: para permitir que el auditor obtenga las evidencias competentes y suficientes para las circunstancias, ayudar a mantener los costos a un nivel razonable y evitar malos entendidos con el cliente.

La mayor parte de la planificación previa ocurre al principio de la auditoria, con frecuencia en la oficina del cliente, en la medida de lo posible. La planificación previa implica decidir si se acepta o continúa haciendo la auditoria para el cliente, evaluar las razones del cliente para la auditoria, obtener una carta compromiso y seleccionar al personal para la auditoria.

##### 4.5.13.2 CONTACTO CON EL CLIENTE

Aunque conseguir y conservar clientes no es fácil en una profesión competitiva como la contaduría pública, un despacho debe tener cuidado para decidir cuáles clientes son aceptables. Las responsabilidades legales y profesionales del despacho son tales que los clientes a quienes les falta integridad o discuten constantemente sobre la conducta adecuada de la auditoria y los honorarios provocan mas problemas de lo que valen. Algunos despachos de contadores públicos ahora rechazan a cualquier cliente de ciertas industrias de alto riesgo por ejemplo ahorro y préstamos, salud y compañías de seguros de vida.

##### 4.5.13.3 INVESTIGACIÓN DE NUEVOS CLIENTES

Antes de aceptar a un nuevo cliente, la mayoría de los despachos de contadores públicos investigan a la compañía para determinar su aceptabilidad. En la medida de lo posible, deberá evaluarse la posición del posible cliente en la comunidad empresarial, estabilidad financiera y las relaciones con despachos de contadores públicos anteriores. Por ejemplo, muchos despachos de contadores públicos son muy precavidos al aceptar nuevos clientes en empresas recién formadas y de rápido crecimiento. Muchas de estas empresas fracasan financieramente y exponen al despacho de contadores a una considerable responsabilidad potencial.

#### 4.5.13.4 CLIENTES CONTINUOS

Muchos despachos de contadores públicos evalúan a sus clientes existentes cada año para determinar si existen razones para no continuar haciendo la auditoría. El auditor también determina si al cliente le falta integridad y, por lo tanto, ya no debe ser su cliente.

#### 4.5.13.5 IDENTIFICACIÓN DE LAS RAZONES QUE TIENE EL CLIENTE PARA LA AUDITORIA

Dos factores importantes que afectan el riesgo aceptable de auditoría son los probables usuarios de los estados financieros y la información que sea proporcionada por el auditor y el uso que pretenden darles.

Los usos más probables de los estados financieros pueden determinarse a partir de la experiencia previa con el cliente y de pláticas con la dirección. A lo largo del trabajo el auditor obtiene información adicional sobre por qué el cliente quiere que se haga la auditoría y los probables usos de los estados financieros.

#### 4.5.13.6 CONSIGNA DE UNA CARTA COMPROMISO.

La carta compromiso es un convenio entre el despacho de contadores públicos y el cliente para la realización de la auditoría y servicios relacionados. En ella se especifica si el auditor realiza una auditoría, una revisión o una compilación, más cualquier otros servicios de asesora a la dirección. En ella también se especifican las restricciones que han de imponerse al trabajo de los auditores, las fechas límites para terminar la auditoría, la ayuda que va a dar el personal del cliente para obtener archivos y documentos y los programas que ha de preparar para el auditor. A menudo también incluye un convenio sobre los honorarios. La carta compromiso también es un medio para informar al cliente que el auditor no es responsable del descubrimiento de todos los hechos de fraude.

La carta compromiso no afecta la responsabilidad del despacho de contadores públicos ante usuarios externos de estados financieros auditados, pero afectan a las responsabilidades legales del cliente. Por ejemplo si el cliente demandase al despacho de contadores públicos por no encontrar un error importante, un argumento que podría utilizar el despacho de contadores públicos sería una carta compromiso firmada en la que se indique que se acordó un servicio de revisión y no uno de auditoría.

México D.F. a 14 de Junio de 2005

Lic. Fernando Díaz, Presidente  
Paseo de la Reforma 1520,  
Lomas de Chapultepec,

Estimado Lic. Fernando Díaz:

Por medio de esta carta confirmamos nuestros arreglos para la auditoria de Copyunion S.A. de C.V. para el año que concluyo el 31-12-2005.

El propósito de nuestro compromiso es auditar los estados financieros de la compañía que concluyo el 31-12-2005 y evaluar la razón habilidad de la presentación de los estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Nuestra auditoria se realizara de acuerdo con las normas de auditoria generalmente aceptadas y, en vista de ello, consideraran la estructura del control interno de la compañía en la medida que consideremos necesario para determinar la naturaleza, oportunidad y extensión de nuestros procedimientos de auditoria. Ello no implicara un estudio detallado de la estructura del control interno en la medida que se requeriría si el objetivo de la auditoria fuese proporcionar garantías de la misma. No obstante, cualquier asunto significativo relacionado con la estructura de control interno que surja durante nuestra auditoria le será comunicado, junto con nuestros comentarios y sugerencias de solución.

De igual forma aunque no podemos garantizar que en nuestra auditoria se detectaran todos los errores, irregularidades y actos ilícitos que podrían estar presentes, diseñaremos nuestra auditoria a fin de garantizar razonablemente la detección de tales casos que tengan un efecto importante sobre los estados financieros.

El desempeño y cumplimiento de la auditoria se programara de la siguiente forma:

	INICIO	TÉRMINO
Pruebas preliminares	11-09-05	24-09-05
Carta de la escritura del control interno		03-10-05
Cierre del año fiscal	03-02-06	18-02-06
Entrega del informe y declaración del imp.		10-03-06

La ayuda que ha de proporcionar su personal, incluso la preparación de cédulas y análisis de cuentas, se describen en el anexo. La conclusión oportuna de este trabajo facilitara el fin de nuestra auditoria.

Nuestro honorarios se facturaran de acuerdo al avance de la auditoria y se basan en la cantidad de tiempo que se requiera en diversos niveles de responsabilidad, mas los gastos reales. Las facturas son pagaderas a su presentación.

Si lo anterior concuerda con sus planes, tenga a bien firmar y devolveremos la copia de la presente.

Agradecemos mucho la oportunidad de atenderle y confiamos que nuestra relación será duradera y agradable.

Atentamente  
C.P. Ricardo Linares

Acepto: Lic. Fernando Díaz

#### 4.5.13.7 PERSONAL DEDICADO A LA AUDITORIA

Asignar personal es importante para cumplir con las normas de auditoria generalmente aceptadas y para promover la eficacia de la auditoria. La primera norma general indica lo siguiente:

La auditoria debe ser realizada por una persona o personas que tengan la capacitación técnica adecuada y la competencia como auditor.

El personal por lo tanto debe ser asignado teniendo esa norma en la mente. En compromisos de auditorias mas grandes, es probable que exista uno o mas socios o personal de diversos niveles de experiencia que realicen la auditoria. Los especialistas en áreas técnicas como muestreo estadístico y la auditoria quizás se requieran uno o dos miembros.

Una consideración importante que afecta la decisión sobre el personal es la necesidad de la continuidad de un año a otro. Es probable que un asistente inexperto se convierta en el no socio mas experimentado de la auditoria en unos cuantos años. La continuidad ayuda al despacho de contadores públicos a conservar la familiaridad con los requerimientos técnicos y una relación interpersonal mas estrecha con el cliente.

#### 4.5.13.8 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Un conocimiento amplio del negocio del cliente y de la industria y un conocimiento sobre las operaciones de la compañía son esenciales para realizar una auditoria adecuada. La mayor parte de esta información se obtiene en las instalaciones del cliente.

Para que el auditor se familiarice con las operaciones dentro del contexto de la entidad que esté examinando, de llevar a cabo el estudio de:

Conocer los problemas especiales que afectan al giro la actividad económica en que se desenvuelve la empresa y, que inciden en la administración de la operación que se revisa.

La infraestructura específica establecida para hacer frente a la administración de la operación (planeación, organización, dirección y control), y

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

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

#### Estudio ambiental

En esta primera fase puede llegarse a obtener información orientadora de gran valía que permita al auditor diagnosticar las áreas críticas. El grado de profundidad en esta investigación inicial será definido por el criterio del auditor.

Los principales aspectos a investigar serán los siguientes:

- La importancia que para la empresa representa la operación que se audita, medida de acuerdo a las repercusiones financieras que tendría si se mejorara su eficiencia;
- Indicadores tales como rotaciones, razones financieras, etc.
- Estructura de la organización y políticas aplicables a la operación que se revisa.
- Reglamentación federal, estatal, y municipal que rigen las prácticas de manejo de la operación.
- Información de la forma como la competencia resuelve los problemas de una operación similar.
- Estudio de la gestión administrativa.

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

#### Visita a las instalaciones

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

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

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

#### 4.5.13.9 EJEMPLO DE ESTUDIO GENERAL

Esta organización surge en Holanda en los años de 1930, como resultado de la fusión de la compañía "Margari" y el fabricante de jabón "XXX Brothers". Entre las dos empresas tenían presencia importante en más de diez países.

Sus profundas raíces internacionales, espíritu emprendedor y buenas relaciones sociales, tanto con sus empleados como con las comunidades en donde operan, siguen formando el negocio actual que ahora se conforma.

La entidad inicia operaciones en nuestro país en la década de los años setentas cuando adquirió diferentes empresas, hoy en día es una de las organizaciones más importantes en México en el sector de alimentos, cuenta con tres grandes divisiones como son:

- a) Alimentos.
- b) Hogar y cuidado personal.
- c) Helados.

Al cierre del primer semestre del 2003, "XXX de México, S. A. De C.V." cuenta con dos oficinas corporativas en D.F. y en el estado de México, siendo el corporativo en el estado de México el domicilio fiscal de dicha organización.

Actualmente cuenta con seis centros de distribución en la República Mexicana, perfectamente ubicados y siendo el de la ciudad de México el almacén maestro, esto les permite hacer llegar sus productos prácticamente a todo el país, las ubicaciones se mencionan a continuación:

Chihuahua.

Guadalajara.

Mérida.

Ciudad de México (Centro de distribución maestro).

Monterrey.

Tijuana.

Memorando

Para: Ing. José Aurelio García. De: Román Castillo Ruiz.

Gerente central de tráfico. Gerente de auditoría.

Ubicación: Centro de distribución México. Fecha: 13 de octubre de 2003.

Asunto: Revisión de operaciones en el área de tráfico.

Por medio del presente te informo que el personal de auditor operativa, estará el próximo 20 de octubre del presente en el centro de distribución México revisando la operación actual en el área de tráfico.

Objetivo.

Evaluar la operación natural del departamento de tráfico así como la relación con los proveedores actuales de servicio de transporte.

Alcance.

Observación y evaluación de los ciclos naturales de operación en rubros como: estándares de servicio, embarque de producto, manuales de políticas y procedimientos, reexpedición de facturas foráneas, contratación de fletes, recepción de facturas retornadas por los clientes, pago de fletes y cuentas por pagar.

El tiempo estimado para su conclusión será de no mayor a dos semanas.

Sin más por el momento, quedo a tus órdenes para cualquier duda o comentario que requieras con relación al contenido del presente.

Atentamente,

Familiarización.

Para la elaboración de productos de alimentos, cuenta con dos plantas una en la ciudad de Aguascalientes, donde principalmente se elabora mayonesa y aceite vegetal; y la siguiente en Lerma, Toluca donde se elaboran jugos, se procesa el maíz y se elaboran productos provenientes del pollo.

La planta para la elaboración de productos congelados se encuentra en el estado de México.

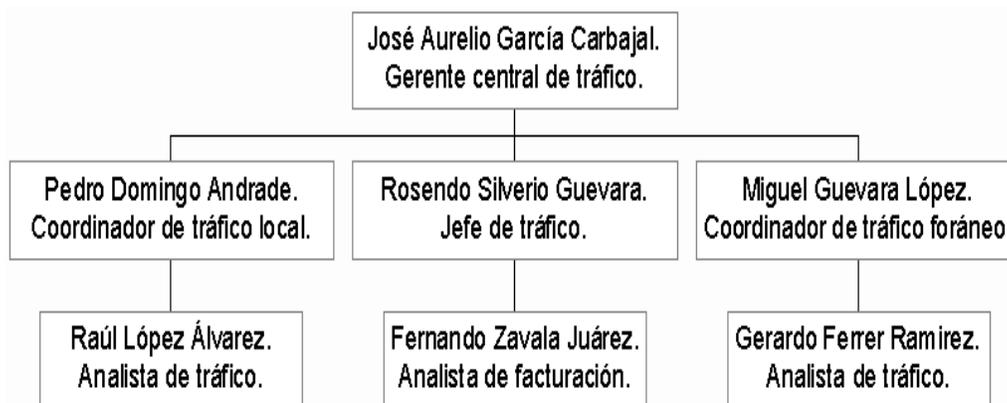
El auditor visitó el centro de distribución en la ciudad de México, el cual opera al norte de la ciudad, en la zona Industrial de Vallejo, cuenta con un volumen de almacenamiento de aproximadamente veinte mil metros cuadrados, con trece cortinas de despacho de producto, así como otras cuatro cortinas para la recepción del producto proveniente de las plantas.

En este almacén solo se resguarda producto terminado listo para su venta en la presentación seco y caja cerrada, los dos departamentos que intervienen en el proceso de administración y servicio al cliente son dos:

Departamento de Tráfico: es el encargado de la planeación y abastecimiento de producto a centros de distribución foráneos vía transferencia, entregas a los diversos clientes en el Distrito Federal y en diversos estados de la República Mexicana como: Puebla, Veracruz, Querétaro, Toluca, Michoacán, Chiapas, Oaxaca, Morelos y Guerrero.

Departamento de inventarios: es responsable del resguardo y valuación del inventario físico, así como de los conteos y aclaración de diferencias generadas por la naturaleza de la operación.

La ubicación del departamento de tráfico dentro del organigrama de la compañía, se muestra a continuación:



#### 4.5.14 ESTIMACIÓN DE LOS TIEMPOS DE REVISIÓN.

La estimación de tiempo a invertir en un trabajo de auditoria y el personal a asignar contempla dos vertientes:

- La planeación en tiempo y personal por cada intervención individual de auditoria
- El compendio de las auditorias a practicar en un periodo de tiempo dado.

Por lo regular un año, que vienen a formar parte del programa de trabajo de auditoria.

Compendio en el cual se hablan de pronosticar el tiempo a invertir y el personal a asignar, así como las épocas en que se llevarán a cabo los trabajos de auditoría y las unidades administrativas o las funciones auditadas.

Por estimación de tiempo se entiende el pronóstico de horas a invertir en cada etapa de la auditoría y las fechas en que se llevará a cabo dicha inversión.

Por estimación de personal se entiende el nivel de auditor que intervendrá en los trabajos de conexión con los tiempos pronosticados; en nivel se refiere desde el propio director del grupo de auditoría hasta los niveles auxiliares.

La estimación de tiempos y personal se hará en función a niveles de auditores. La asignación personal de estos se dará atendiendo a la disponibilidad de los mismos y a las características, experiencias o especialidad que requiere el trabajo

Ejemplo:

Fecha ejecución: marzo del 2006

Tiempo a invertir: 150 horas

Personal que intervendrá:

- Director de auditoría      5 horas.
- Gerente de auditoría      10 horas.
- Supervisor de auditoría    20 horas.
- Auditor encargado        35 horas.
- Auditor auxiliar            88 horas.

#### 4.5.14.1 PUNTOS A CONSIDERAR AL REALIZAR LA ESTIMACIÓN DE TIEMPOS.

Al hacer la evaluación del resultado de investigaciones realizadas y tratar de determinar el efecto que tendrá en el tiempo requerido para hacer la auditoría, debe tenerse presente que en una revisión inicial será necesario invertir más tiempo que en una subsecuente. Los objetivos que se persiguen en ambas son los mismos pero existen ciertas condiciones que aumentan el tiempo, entre las que se pueden citar:

- En una auditoría Inicial o se tiene un conocimiento tan amplio de las operaciones, registros, procedimientos, etc., de la empresa, como en el caso de un examen subsecuente, por lo que normalmente el alcance que se le dé a la revisión de determinadas secciones será más amplio.

- Los procedimientos de auditoría en el caso de las iniciales, cubren periodos mayores en lo que respecta por ejemplo a la revisión de los antecedentes de la organización.
- Hay mayor posibilidad de encontrarse con determinadas situaciones que obliguen a aumentar las pruebas previstas originalmente cuando se trata de las primeras auditorías.
- En auditorías iniciales el estudio de control interno se efectúa en forma extensa y profunda. En las subsecuentes, aun cuando debe revisarse otra vez en forma completa, no es necesario profundizar en determinadas áreas.

Una vez evaluada la información obtenida sobre las funciones o áreas a revisar, se prepara un programa general tentativo por áreas o renglones, simultáneamente con un análisis de tiempo necesario para efectuarlo.

Este análisis indicará el número de horas indispensables para realizar el la revisión, preparación de informes y de cartas o memorando de sugerencias de control interno, etc. Ya elaborado el análisis de tiempo, se conocerá el número total de horas que se emplearán por el en cargado y sus ayudantes y se estimará el tiempo que se invertirá en la supervisión del examen así como el de la preparación y envío del informe.

Una vez determinado el número de horas que se utilizarán en la revisión, se prepara un presupuesto de tiempo clasificado por categorías del personal, a fin de obtener la inversión total de horas y de personal.

Al preparar el presupuesto de tiempo, habrá que tomar en cuenta algunos factores que pueden modificar el mismo como son: el grado de cooperación que se reciba del personal del cliente, la condición real de los registros, procedimientos y sistemas de la organización o área a revisar, el grado de eficacia de control interno, etc.

En el caso de auditorías subsecuentes, los presupuestos de horas se formulan con base en el tiempo realmente empleado en trabajos anteriores, la experiencia del personal y la clase y extensión de los procedimientos a utilizar, de acuerdo con la organización interna del cliente.

El uso de presupuestos de tiempo permite distribuir y controlar el trabajo, evaluar y promover la eficiencia del personal del despacho o departamento de auditoría interna y, en su caso de desviaciones, enfocar la atención para investigar las causas.

La revisión de las funciones, Subfunciones y actividades deben hacerse comenzando por las primeras, estudiando primero por separado cada una de ellas, para después hacerlo en conjunto. El siguiente cuestionario es una guía para la revisión de las funciones:

¿Las funciones reflejan y contribuyen eficazmente a la consecuencia de los objetivos?

¿Se necesita alguna otra función para un mejor logro de los objetivos?

- ¿Se puede eliminar alguna función por que no es necesaria para los fines de la empresa?
- ¿Puede incluirse alguna función como subfunción de otra función sin causar perjuicio a la organización?
- ¿Puede combinarse una función con otra y obtener mejores resultados?

Posteriormente deben revisarse las Subfunciones siguiendo el mismo procedimiento, es decir guiándose por un cuestionario similar al anterior:

- ¿La subfunción refleja y contribuye eficazmente a la consecución de los objetivos de la función a la que pertenece?
- ¿Se necesita alguna otra subfunción para un mejor logro de los objetivos?
- ¿Se puede eliminar alguna subfunción para un mejor logro de los objetivos?
- ¿Puede incluirse alguna subfunción como actividad de otra subfunción sin causar perjuicio a la función a la que pertenece?
- ¿Puede combinarse dos o más Subfunciones y obtener mejores resultados?

Por último se revisarán las actividades que realizan un pequeño grupo o una sola persona:

- ¿Las actividades son parte integrante de las Subfunciones que se han estudiado?
- ¿Contribuyen con los objetivos de la subfunción en que están comprendidas?
- ¿Cuántas personas llevan a cabo la actividad que se está estudiando?
- ¿Puede reducirse el número de personas mediante una redistribución de las labores o tareas que cada una realiza?

Tomando en cuenta los avances tecnológicos, ¿pueden combinarse diversas actividades, simplificando labores y eliminada mano de obra?

Al llegar al estudio de las actividades se tiene que considerar la unidad específica menor dentro de una organización: el puesto, o sea el conjunto de tareas que desempeña una sola persona. El estudio y la revisión de cada puesto también deben realizarse por medio de preguntas que nos guíen: ¿Qué se hace? ¿Por qué se hace? ¿Cómo se hace?

El auditor debe tener presente que toda tarea, inclusive la más simple, es susceptible de ser mejorada de manera más sencilla, más económica, menos fatigante, para lo cual debe utilizar instrumentos tales como el análisis de puestos, diagramas manuales de organización.

#### 4.5.14.2 EJEMPLO DE ESTIMACIÓN DE TIEMPO

Copy Union S. A. de C. V.

Dirección de auditoría

Programa de actividades de la auditoría operación-administrativa.

Aplicación de horas hombre por actividad y categoría.

Entidad: Copy Union S. A. de C. V.

Ubicación: Calle Sinaloa No. 106 Col. Roma, C. P. 06700, Deleg. Cuauhtemoc, México D. F.

Ejercicio a auditar: 2005

Periodo de ejercicio de la auditoría: Marzo 2005

Fecha: 27 –febrero-05

TRABAJO A DESARROLLAR	HORAS-HOMBRE				
	DIRECTO R	GERENTE	SUPERVIS OR	ENCARGAD O	TOTAL
PLANEACION					
ESTUDIO GENERAL		2	3	14	19
OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN		1	2	6	9
TOTAL DE HORAS	0	3	5	20	28
EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN					
PREPARACIÓN DE PAPELES				13	13
CONTROL DE FALLAS Y DEFICIENCIAS			2		2
VERIFICACIÓN DE FUNCIONES, PROCESOS Y SISTEMAS		1	1	4	6
CONTROL DE FALLAS Y DEFICIENCIAS		1	3	1	5
EVALUACIÓN DE FUNCIONES	2	2	4	6	14
DEFINICIÓN DE FALLAS Y DEFICIENCIAS EN FUNCIONES PROCESOS Y SISTEMAS	3	3	5	4	15
TOTAL DE HORAS	5	7	15	28	55
TOTAL DE HORAS ( HRS. POR CATEGORÍA)	5	10	20	48	83
% DE PARTICIPACIÓN POR CATEGORÍA	6	12	24	58	100

#### 4.5.15 EVALUACIÓN DE RIESGOS

La evaluación de riesgos permite al auditor emitir su juicio profesional acerca de la posibilidad de que existan revelaciones incorrectas. Para ello, una vez que se adquirido una adecuada comprensión de los elementos (ambiente de control, sistema contable y procedimientos de control) de la auditoría y los haya documentado apropiadamente en sus papeles de trabajo, estará en condiciones de definir la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas de auditoría que llevará acabo.

La evaluación de la estructura es una etapa clave en la auditoría operacional – administrativa en la cual el juicio y la experiencia del auditor juega un papel importante, al decidir si su comprensión del los elementos, le permiten prevenir o descubrir errores o irregularidades importantes que puedan afectar a la entidad.

Existen dos tipos de conclusiones:

Si se logran los objetivos de control

El auditor tiene la certeza razonable de que pueden prevenirse o descubrirse errores o irregularidades importantes mediante los procedimientos de control establecidos.

No se logran los objetivos de control

Cuando los objetivos no se logran o se logran parcialmente, tal certeza razonable no existe y por lo tanto pueden ocurrir errores o irregularidades que no se descubrirían y corregirían mediante la ejecución ordinaria de los procedimientos de control.

El grado en que se logra un objetivo de control en particular depende de las respuestas a las siguientes preguntas:

¿Que podría salir mal?, ¿evitaría los procedimientos de control existentes que suceda esto?

¿Si sucediera ¿se descubriría en ejecución normal de las actividades?, si así fuera ¿cuándo?

¿Si no se descubriera el error o la irregularidad en forma oportuna, ¿ que efecto tendría esto en los sistemas y funciones de la empresa?

Si al contestar las preguntas anteriores se llega a la conclusión de que podrían ocurrir errores o irregularidades que afectarían en forma importante a la empresa será necesario contestar una pregunta más.

¿Qué pruebas sustantivas específicas deben diseñarse para determinar el efecto de los errores o irregularidades si los hubiere sobre los sistemas y funciones de la empresa?

Los cuestionamientos antes mencionados son de suma importancia para que el auditor pueda llevar a cabo una evaluación acerca de la estructura de la empresa.

Las gráficas de flujos, la memoranda descriptiva y los cuestionarios deben estar diseñados de tal forma que se puedan hacer referencias cruzadas de los elementos de control identificados en los mismos con los pasos del programa de auditoría.

Cuestionarios para evaluar el cumplimiento de los objetivos de control

Son un recurso valioso que se utiliza en la auditoría operacional para la evaluación de los sistemas. Su preparación debe estar basada en los estándares universales de control.

Contienen preguntas que se refieren a las características detalladas que deben poseer los sistemas para que su estructura, en conjunto pueda considerarse satisfactoria.

Es imprescindible que el auditor se esfuerce en preparar cuestionarios específicos que tomen en consideración las características de la estructura general de la entidad, como los métodos, procedimientos y sistemas del área auditada.

Los cuestionarios sobre la evaluación de objetivos de control deben ser de uso exclusivo del auditor interno. Es inadmisibles que se entreguen al personal de la entidad como un recurso de levantamiento de información y sustituir las entrevistas y las observaciones de campo.

La entrega de los cuestionarios a algún funcionario de la empresa constituye un acto poco profesional y puede provocar respuesta con información falsa o tendenciosa. Esto ocasiona que se pierda la objetividad e independencia en la opinión.

Los cuestionarios de evaluación de objetivos deben emplearse únicamente después de que los sistemas han sido verificados a través de la aplicación de los procedimientos correspondientes a esa etapa de la auditoría (programas de auditoría). La evaluación procede y se justifica sólo en relación a sistemas que operan en forma auténtica y recurrente.

Es importante que el auditor no pase por alto la existencia de leyes, reglamentos, criterios y circulares de carácter fiscal, laboral e institucional que deben ser acatados por el organismo durante el desarrollo de sus procesos y sistemas.

#### 4.5.15.1 EJEMPLO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS

Ley de impuesto sobre la renta: depreciación, amortización, tratamiento de diferencias cambiarias en operaciones en moneda extranjera.

Ley federal de trabajo: vacaciones, contratación de empleados, entrenamiento, capacitación y horas extras.

Disposiciones de instituciones como la comisión nacional bancaria y de valores, comisión nacional de seguros y fianzas, instituto mexicano de contadores públicos, respecto a la agrupación de cuentas en los estados financieros y los efectos de la inflación en la información financiera.

Los cuestionarios de control interno debe incluir preguntas sobre asuntos de esta naturaleza que resulten aplicables y que deben cumplirse en el desarrollo de las actividades propias de los sistemas auditados. Serán preparadas a través de un estudio comparativo entre el giro de la actividad y los ordenamientos fiscales, legales e institucionales ya mencionados.

Aplicación de los cuestionarios de evaluación

Antes de que el auditor responda a los cuestionarios de evaluación debe tener en cuenta lo siguiente:

Haber cubierto todos los aspectos esenciales relativos al flujo de transacciones en al área sujeta a examen. Para definir estos aspectos el auditor debe conocer a detalle una operación desde su origen hasta la aplicación contable final derivada de la misma.

Las cédulas de auditoría se prepararon con gráficas de flujo y descripciones narrativas respecto a los sistemas y procedimientos vigentes en el área auditada, y que dichas cédulas son el resultado de entrevistas y observaciones de campo en los lugares en que las actividades se llevan a cabo.

Los legajos de auditoría contienen las formas internas involucradas en el flujo de transacciones revisado como son: pedidos, facturas, recibos, etc.

Se verificaron a través de procedimientos de auditoría (programas de auditoría), la información contenida en las gráficas de flujo o descripciones de los sistemas en vigor, y se tiene evidencia en papeles de trabajo.

Cada pregunta debe responderse tomando en cuenta el contenido de las gráficas de flujo o cuestionarios, es esencial que el auditor no pierda de vista el sistema en su conjunto al momento de emitir su juicio u opinión respecto a los procedimientos que se están revisando.

Las preguntas al estar basadas en estándares universales de control, es posible considerar que lo que aparentemente es una falla sus características de operación ante la organización se justifique.

Las respuestas negativas a las preguntas del cuestionario generalmente reflejan fallas o deficiencias de importancia.

Las interrogantes al momento de contestar el cuestionario son:

¿Qué puede eliminarse? Debe identificarse plenamente el propósito de lo que se estudia, pues en algunas organizaciones se hace trabajo innecesario y esto se origina del hecho de que cuando se implanta por primera vez no se estudia el método de manera suficiente o se realiza por simple inercia. A fin de descubrir las fallas es necesario realizar un análisis detallado y completo buscando los elementos a eliminar; por lo tanto deben formularse preguntas como las siguientes: ¿cuál es el propósito del elemento estudiado? ¿Son necesarios los resultados? ¿Por qué? ¿Fue establecido para cubrir determinadas necesidades temporales? ¿El propósito puede obtenerse más eficientemente en alguna otra forma? ¿Puede eliminarse? ¿Cómo?

¿Qué puede combinarse? Todo elemento estudiado es parte integrante de un conjunto, por esa razón deben estudiarse los efectos que tengan sobre los demás elementos con los que esté interrelacionado. La combinación de dos o más elementos pueden dar lugar a una mejora, ya sea por eliminar algún paso del procedimiento o por ahorrar tiempo; y se formularía preguntas como: ¿puede eliminarse el elemento estudiado si lo combinamos con otro? ¿Pueden combinarse dos o más trabajos de tal manera que se lleven a cabo simultáneamente, sin que eso signifique un aumento de trabajo por alguna parte? ¿el trabajo en estudio puede fragmentarse en varias partes y cada una de éstas combinarse con otros trabajos? ¿Pueden combinarse dos o más trabajos utilizando algún método mecánico?

¿qué puede transferirse o cambiarse? El considera un conjunto y buscar posibles cambios puede conducir a ciertas mejoras. El auditor debe buscar la posibilidad de eliminar “algo”, cambiar el orden de los elementos que intervienen (lugar, personas, secuencias) y las preguntas serían: ¿puede eliminarse el elemento estudiado al cambiar el orden que se ha venido siguiendo? ¿La secuencia de pasos operativos es la mejor? ¿Podemos cambiar la secuencia sin afectar los resultados finales? ¿Se puede cambiar de lugar, de persona, o de secuencia y se pueden hacer combinaciones como resultado del cambio?

¿Qué puede o debe corregirse o simplificarse? Después de que se realizaron los pasos anteriores debe buscarse la posibilidad de simplificar el trabajo, esta sería la última fase después de agotar todas las demás opciones; y sus interrogantes serían: ¿puede mejorarse el equipo? ¿son adecuados los instrumentos de trabajo? ¿Se debe adiestrar al personal? ¿Se puede sustituir trabajo manual por un instrumento mecánico o electrónico? ¿Podemos simplificar el trabajo sustituyendo materiales? ¿Es adecuado el personal empleado?

Los casos en que una estructura de operación es deficiente en su totalidad son excepciones, en su mayoría una porción de los controles se puede y debe aprovechar en la implantación de mejores métodos y procedimientos. Las preguntas de un cuestionario de evaluación no deben responderse solamente con un “sí” o un “no” o “no aplicable” es conveniente complementar esa respuesta con comentarios que aclaren el origen de la misma. Las observaciones y recomendaciones son parte medular del trabajo del auditor, por lo que debe tener presente que al emitir sus apreciaciones, contrae una responsabilidad social, que puede repercutir positiva o negativamente en las operaciones de las empresas, así como los organismos y grupos sociales con los que

tiene relación. Es recomendable que las situaciones detectadas se discutan con el personal que esté relacionado con las conclusiones emitidas por el auditor a fin de conocer sus puntos de vista y sus repercusiones. El auditor emitirá de ser posible dos o más alternativas para que la empresa escoja la que considere pertinente; el auditor hará hincapié sobre la conclusión que considere más adecuada.

Un punto esencial es que los cuestionarios no deben contestarse basándose en informaciones verbales; cada respuesta debe estar apoyada en los papeles de trabajo.

Evaluar el sistema no sólo es contestar los cuestionarios, la opinión de la calidad de los métodos y procedimientos de una entidad está basada en información en etapas previas a esta (1. Levantamiento de información, 2. Elaboración de los papeles de trabajo (cédulas de auditoría) 3. Verificación a través de programas de trabajo).

La evaluación debe contemplar cualquier circunstancia especial causada por transacciones de otros departamentos del área que estén relacionados con el área que se está revisando. Por lo que el auditor deberá extender su revisión antes de expresar su opinión final sobre los procesos auditados.

La evaluación de los sistemas en vigor debe constar por escrito en los papeles de trabajo del auditor. Dicha evaluación se expresa, mediante una conclusión breve y objetiva anotada en la última página del cuestionario, que incluya referencia (marcas) cruzadas con las cédulas de observaciones en que se mencionan los problemas detectados.

#### 4.5.16 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACION

##### 4.5.16.1 ENTREVISTAS.

Las entrevistas formales son una de las técnicas de mayor uso en la auditoría, a través de ellas se obtiene la información de primera mano. Al efectuar una entrevista es necesario saber de antemano que clase de información se desea obtener y para ello formular preguntas concretas, cuando se utiliza esta herramienta deberá cuidarse:

Planear las entrevistas para obtener información sobre la ejecución práctica de las políticas y procedimiento. Desarrollar cuestionarios y seleccionar las técnicas de encuestas más apropiadas al tipo de evidencia que se desea recopilar determinando el tamaño de la muestra y la oportunidad de la entrevista.

La entrevista se realizara de un modo informal, utilizando el canal o autoridad apropiada, solicitando anticipadamente el permiso del supervisor o jefe de departamento. Es de suma importancia emplear en todo momento el tacto y la diplomacia.

Las entrevistas son charlas que celebra el auditor para obtener la información detallada sobre las características de un sistema, un procedimiento o un método. Las entrevistas deben celebrarse, en primera instancia, con el ejecutivo de mas alta jerarquía a cuyo cargo esté el área funcional sujeta a examen.

Las entrevistas con funcionarios y empleados de menor jerarquía, serán necesarias a medida que la investigación involucre más, detalles de los procedimientos y métodos en vigor.

Durante las entrevistas, un recurso de trabajo indispensable para el auditor son las siguientes interrogantes de análisis: ¿qué?, para qué?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿quién?, ¿cómo?, ¿cuánto?.

Cada una de estas interrogantes permite al auditor obtener datos muy valiosos en la etapa de levantamiento de información.

La interrogante "qué", es muy útil para conocer las actividades en un departamento, una sección o un ciclo de operaciones en general.

Las preguntas "para qué" y "dónde" permiten conocer tanto el propósito como el lugar en que se emprenden las actividades de un departamento, las acciones relativas a un procedimiento, o a la toma de una decisión.

Las interrogantes "cuándo" y "quién" permiten al auditor conocer el orden o el tiempo en que se llevan a cabo las actividades inherentes a un sistema, así como la persona que las realiza. Finalmente las preguntas "como" y "cuanto" se relacionan con los medios y la cantidad de recursos involucrados en el desarrollo de las operaciones de un sistema.

En esta etapa el auditor debe abstenerse de comentarios y críticas sobre la calidad y confiabilidad de los controles, no solo para evitar inquietudes en el personal del área sujeta a examen, sino porque desconoce circunstancias entorno a los sistemas que pueden influir, sus causas o explicar cualquier situación especial respecto a ellos.

Durante el desarrollo de las entrevistas, el auditor debe obtener ejemplares de toda la documentación interna que se utiliza para llevar a cabo a los métodos y procedimientos, solicitudes de crédito, pedidos, facturas, pólizas contabilizadoras, remisiones, reportes de cobranzas, etc.

De cada uno de estos formularios, deberá averiguar y anotar lo siguiente:

- Nombre y objeto de formulario.
- Departamento que lo prepara.
- Bases para su preparación, tales como otros formularios o registros
- Persona o personas que lo revisan.

- Persona o personas que lo autorizan.
- Número de ejemplares y su distribución departamental.
- Utilización de cada ejemplar en su lugar de destino, es decir, el propósito por el cual se recibe en cada área.
- Reflejo contable.

Las entrevistas son fundamentales para conocer y estudiar los sistemas; sin embargo el levantamiento de información no será completo y profesional si se carece de las observaciones en el campo donde se desarrollan los métodos y procedimientos.

La etapa de levantamiento de información se caracteriza por el hecho de que el auditor averigüe exclusivamente las características de un sistema mediante indagaciones con todo el personal involucrado, desde el más alto ejecutivo hasta el último de los ayudantes.

#### 4.5.16.2 EJEMPLO DE ENTREVISTAS

##### a) Entrevista con el Gerente de Compras.

¿Con base en la requisición, los compradores cotizan y seleccionan al proveedor?

¿Hay una norma referente a un mínimo de cotizaciones para cada requisición?

¿Se elabora el pedido en original y sus respectivas copias?

¿El Gerente de compras revisa el pedido y lo autoriza?

##### b) Entrevista con el Jefe de almacén.

¿Se revisan periódicamente mínimos y máximos en existencias?

¿Respecto a las mercancías en mínimo, se elabora una requisición en original y su copia?

¿La requisición se autoriza por el jefe de almacén?

¿Las requisiciones se enumeran al momento de su expedición?

¿Se tiene algún procedimiento para el embarque de mercancía?

¿En base a qué documento se prepara la mercancía para ser cargada y quién proporciona dicha información?

¿En base a qué indicador (m<sup>3</sup>, toneladas, peso), se asigna la unidad adecuada y porqué?

¿Existe algún cliente, al cual se entrega el producto de forma especial o bajo ciertas especificaciones?

¿Quién asigna las custodias y bajo que criterio, son suficientes las unidades?

¿Se tienen horarios de entrega especificados y quién los proporciona, están actualizados?

¿Se realizan inspecciones físicas a las unidades para verificar su óptimo estado, que evite daños al producto o retrasos en las entregas?

c) Entrevista con el Gerente de finanzas

¿Ha formulado planes y objetivos en el departamento?

¿Existe duplicidad de funciones?

¿Están debidamente definidos los deberes y obligaciones?

¿En que aspectos se podría mejorar?

#### 4.5.16.3 OBSERVACIONES DE CAMPO

Se realiza por medio de los sentidos; en ocasiones también se auxilia de instrumentos científicos con los cuales puede darse mayor precisión al objeto estudiado.

La observación, como técnica de auditoría, es la presencia física del auditor para observar como se realizan ciertas operaciones o hechos. El auditor se cerciorará de la forma como se realizan las operaciones dándose cuenta ocularmente de la forma como el personal de la entidad las realiza.

#### 4.5.16.4 EJEMPLO DE OBSERVACIÓN DE CAMPO

Como ejemplo de ésta técnica, el auditor se hace pasar por un cliente y de forma directa el estaría observando como el vendedor en este caso atiende al cliente, como entrega la mercancía, como le cobran; para que esta observación tenga mayor peso otro auditor puede estar al mismo tiempo haciéndose pasar por otro cliente con la finalidad de atestiguar el trato que el vendedor le da a los clientes, etc.

#### 4.5.16.5 OBTENCIÓN DE EVIDENCIA DOCUMENTAL

Esta técnica de levantamiento de información corre de manera paralela o simultanea cuando esta entrevistando u observando. Según lo comentado en el apartado relativo a entrevistas, que es conveniente y necesario que el auditor se allegue de evidencia documental que soporte las aseveraciones hechas por sus entrevistados, al igual que debe soportar el resultado de sus observaciones. Habrá ocasiones en que no es factible obtener evidencia documental, como puede ser el caso de haber observado un reclamo justificado de un cliente, o bien un mal comportamiento de los empleados. El criterio o política de auditoría a seguir en materia de evidencia documental es que todos los hallazgos, comentarios o conclusiones de auditoría siempre deberán estar apoyados en evidencia documental o testimonial (actas administrativas) que habrán de formar

parte de los papeles de trabajo del auditor. Una conclusión de auditoría sin soporte dejara en entredicho la calidad personal y profesional del auditor.

#### 4.5.16.6 EJEMPLO DE EVIDENCIA DOCUMENTAL.

Como se menciona en el ejemplo anterior para que la evidencia tenga mayor peso se requiere del levantamiento de actas administrativas, como pueden ser copia de documentos que respalde, por ejemplo la demanda de un cliente hecha hacia el vendedor, por haber ofrecido un pésimo servicio, o su comportamiento haya sido grosero.

#### 4.5.17 ELABORACION DE PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo de auditoría generalmente sirven para:

- a) Proporcionar evidencia que respalde los hallazgos de los auditores internos.
- b) Auxiliar en la planeación desarrollo y supervisión de las auditorías.
- c) Documentar si fueron logrados los objetivos de auditoría.
- d) Facilitar la supervisión por parte de otros auditores o revisores.
- e) Proporcionar bases para evaluar la calidad del grupo de auditoría interna.
- f) Apoyara al cumplimiento de las normas de la practica profesional de la auditoría interna.

Los papeles de trabajo que documentan la auditoría deben de ser preparados por el auditor en el departamento de auditoría interna. Esos papeles contendrán la información recopilada y los análisis y bases que soportan los hallazgos y recomendaciones a reportar, éstos constituyen una historia de lo hecho y mucho valor para consultas posteriores. Si en algún momento surgiera una discrepancia entre lo afirmado por el auditor y las afirmaciones de un jefe de departamento o supervisor, aquel estará en condiciones de comprobar su aserto mediante los susodichos documentos. Además, un documento planeado con todo cuidado facilitará la preparación de informes claros y concisos.

Los papeles de trabajo correspondientes a la auditoría de una función, departamento o sección, será de máxima utilidad cuando el auditor o cualquier otro miembro de auditoría lleve a cabo la siguiente auditoría de la misma función, departamento o sección.

Los papeles de trabajo deben ser completos y deberán ser preparados de tal manera que puedan ser comprendidos una semana, un mes o diez años después.

Si bien es cierto que los papeles de trabajo proveen la evidencia tal como se señala en la tercera norma de trabajo de campo, también constituyen evidencia de una planeación adecuada y muestran la extensión con la cual se han llevado a cabo los diversos procedimientos de auditoría. Además al ser revisados adecuadamente, los papeles de trabajo demuestran que la supervisión necesaria que se exige por la primera norma de auditoría referente al desarrollo del trabajo se ha cumplido adecuadamente.

#### 4.5.17.1 EJEMPLO DE PAPELES DE TRABAJO

##### EJEMPLO DE CUESTIONARIO

COMPAÑÍA: \_\_\_\_\_  
AUDITORIA. \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_  
PREPARÓ: \_\_\_\_\_ REVISÓ: \_\_\_\_\_

Área: Aspectos generales de organización y control interno

1. - Tiene el cliente una gráfica de organización.

R-SÍ ( ) No ( ) \_\_\_\_\_

2. - Tiene el cliente un manual de organización.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

3.- Está bien determinada la independencia de las funciones de operación, custodia y registro.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

4.- Auditoría interna:

a.- Existe un departamento de auditoría interna o algún empleado que desarrolle actividades de esta clase.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

b.- De qué funcionario depende directamente el departamento de auditoría interna.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

5.- Son independientes de los registros contables:

a.- Personal de los departamentos operativos.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

b.- Empleados que estén a cargo de custodiar activos.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

6.- Es independiente el departamento de contabilidad de las funciones de:

a.- Operación.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

b.- Custodia de activos.

R. \_\_\_\_\_

Observaciones:

Área: Aspectos Legales

1.- Están todas las actas de asambleas de accionistas y de sesiones del consejo de administración transcritas al libro de actas.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

2.- Consta el nombramiento de funcionarios en las actas de asamblea de accionistas o de sesiones del consejo de administración.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

3.- En las actas de asamblea de accionistas que aprueban los resultados anuales, se hace mención expresa de las cifras.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

4.- Están todos los movimientos de las cuentas de capital contable aprobados por la asamblea de accionistas.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

5.- Tienen poder notarial los funcionarios o empleados que celebran actos que imponen obligaciones económicas a la compañía.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

Observaciones:

Área: Sistema De Contabilidad

1.- Cuenta con un manual de contabilidad.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

2.- ¿Es revisado periódicamente y actualizado el manual Con qué periodicidad?.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

3.- Cuenta con un catálogo de cuentas.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

4.- Con qué periodicidad es revisado o actualizado el catálogo.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

5.- La clasificación de las cuentas es tal que permita preparar fácilmente la información contable necesaria.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

6.- Se formulan mensualmente estados financieros.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

7.- Son confiables los estados financieros mensuales.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

8.- Se evitan ajustes importantes de fin de año.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

9.- Están bien entendidas por el personal de contabilidad.

a.- Sus tareas individuales.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

b.- La organización del departamento.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

c.- Las instrucciones del manual de contabilidad.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

10.- Están bien identificadas las funciones de registro de:

a.- Compras.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

b.- Producción.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

c.- Ventas.  
R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

d.- Cobranza.  
R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

11.- La información que registra el departamento de contabilidad es suficientemente comprobada antes de proceder a su registro.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

12.- Tiene el cliente todos los libros, registros y cuentas necesarios que le permitan cumplir con las obligaciones legales, o de otro tipo a que está sujeto.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

13.- En cuanto a los registros de inventarios perpetuos que establece el reglamento de la ley del impuesto sobre la renta, cuenta el cliente con ellos.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

14.- Respecto del sistema de costos establecidos:

a.- ¿De qué tipo es?

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

b.- ¿Es adecuado y oportuno?

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

Observaciones:

Área: Cuentas Por Cobrar

1.- Segregación adecuada de las funciones de: otorgamiento de crédito, entrega de mercancías, facturación, registro contable, custodia y cobro de los documentos que amparen los adeudos.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

2.- Facturación oportuna de todas las ventas.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

3.- Control adecuado de entregas, facturación, cobro o créditos concedidos al deudor mediante el uso de formas prenumeradas.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

4.- Autorización del crédito, precios y condiciones de la venta, reducciones de los adeudos, etc.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

5.- Comprobación interna, independiente, de:

a.- Operaciones aritméticas de las facturas, notas de crédito, etc., elaboradas.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

b.- Cargos y créditos oportunos al deudor.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

c.- Comparación periódica de la suma de los auxiliares contra el saldo de la cuenta de mayor correspondiente.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

6.- Confirmación periódica por escrito de los saldos por cobrar.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

7.- Inspección física periódica y sorpresiva de los documentos que amparen las partidas pendientes de cobro de cada adeudo.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

8.- Vigilancia constante y efectiva sobre los vencimientos y cobranza, principalmente con base en información sobre la antigüedad de los saldos.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

9.- Evaluación de las posibilidades de cobro y ajuste a la estimación correspondiente.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

Observaciones:

Área: Inventarios

1.- Segregación adecuada de las funciones de autorización, custodia y registro en la adquisición, recepción, almacenaje y embarque de existencias.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

2.- Registro oportuno de todo lo que se recibe y del pasivo correspondiente.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

3.- Control de que todo lo que se embarca se registra y se factura oportunamente en el periodo que corresponda.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

4.- Custodia física adecuada de los inventarios.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

5.- Planeación y toma periódica de los inventarios físicos, valuación y comparación con los libros, y la investigación y ajuste de las deferencias resultantes.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

6.- Procedimientos adecuados para el registro y acumulación de los elementos del costo.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

7.- Registros adecuados para el control de las existencias, tanto en almacenes de la empresa como de terceros.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

8.- Registros adecuados para el control de las existencias de terceros en almacenes de la empresa.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

9.- Comparación periódica de la suma de los auxiliares contra el saldo de la cuenta de mayor correspondiente.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

10.- Comprobación interna, independiente, de la corrección de los inventarios periódicos y finales.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

11.- Fijación de máximos y mínimos para el control de existencias.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

12.- Procedimientos para determinar la posible existencia de inventarios excesivos, dañados, obsoletos y de lento movimiento, así como ajuste de las estimaciones correspondientes.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

13.- Adecuada protección a la entidad mediante el aseguramiento y afianzamiento de los inventarios y el afianzamiento del personal que los maneja.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

Observaciones:

Área: Gastos Y Pagos Anticipados

1.- Aprobación por parte de la administración, para efectuar erogaciones por estos conceptos.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

2.- Existencia de políticas definidas de límites y conceptos que deban ser tratados como gastos y pagos anticipados.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

3.- Existencia de registros que permitan identificar el origen de los pagos y las bases para su aplicación a resultados.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

4.- Revisión periódica de la vigencia de los servicios por recibir o artículos por utilizar y en consecuencia de su aplicación a periodos futuro

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

Observaciones:

Área: Inmuebles, Maquinaria Y Equipo

1.- Aprobación por parte de la determinación para adquirir, vender, retirar destruir o gravar activos.

R. \_\_\_\_\_

2.- Segregación adecuada de las funciones de adquisición, venta, custodia y registro.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

3.- Que existan procedimientos para comprobar que se hayan recibido y registrado adecuadamente los bienes adquiridos.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

4.- Existencia de reglas para distinguir las adiciones de aquellos gastos por conservación y reparaciones.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

5.- Revisión periódica de las construcciones o instalaciones en proceso para registrar oportunamente las terminadas.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

6.- Comprobación periódica de la existencia física y condiciones físicas de los bienes registrados.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

7.- Información automática al departamento de contabilidad de las unidades dadas de baja.

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

8.- Registro de activos en cuentas que representen grupos homogéneos, en atención a su naturaleza y tasa de depreciación

R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

9.- Existencia de registros individuales que permitan la identificación y localización de los bienes.  
R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

Área: Seguros Y Fianzas

1.- Están asegurados todos los bienes propiedad de la empresa que así lo requieran.  
R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

2.- Los que no son propiedad de la compañía pero que están bajo su responsabilidad.  
R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

3.- Los que siendo de la compañía obran en poder de terceros.  
R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

4.- ¿Se determina periódicamente la cobertura de los seguros; Quién y con qué periodicidad?  
R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

5.- Alcanza la cobertura a cubrir:  
a.- Costo de reposición.  
R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_  
b.- Valor en libros.  
R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

6.- Es la póliza de inventarios abierta (es decir, de las llamadas de declaración), o sea que las existencias mensuales son reportadas a la compañía de seguros ajustando en esa forma la suma asegurada.  
R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

7.- El efectivo en tránsito, está asegurado contra robo.  
R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

8.- Hay contratada una fianza de fidelidad para el personal con funciones de custodia y / o registro de efectivo y otros valores.  
R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

9.- Se tiene contratada alguna fianza especial para funcionarios con autorización para retirar fondos.  
R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

10.- ¿Quién tiene a su cargo la custodia de las pólizas de seguros?  
R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

11.- ¿Son guardadas las pólizas en lugar seguro?  
R-SÍ ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_

Observaciones:

Diagrama de flujo  
Compras

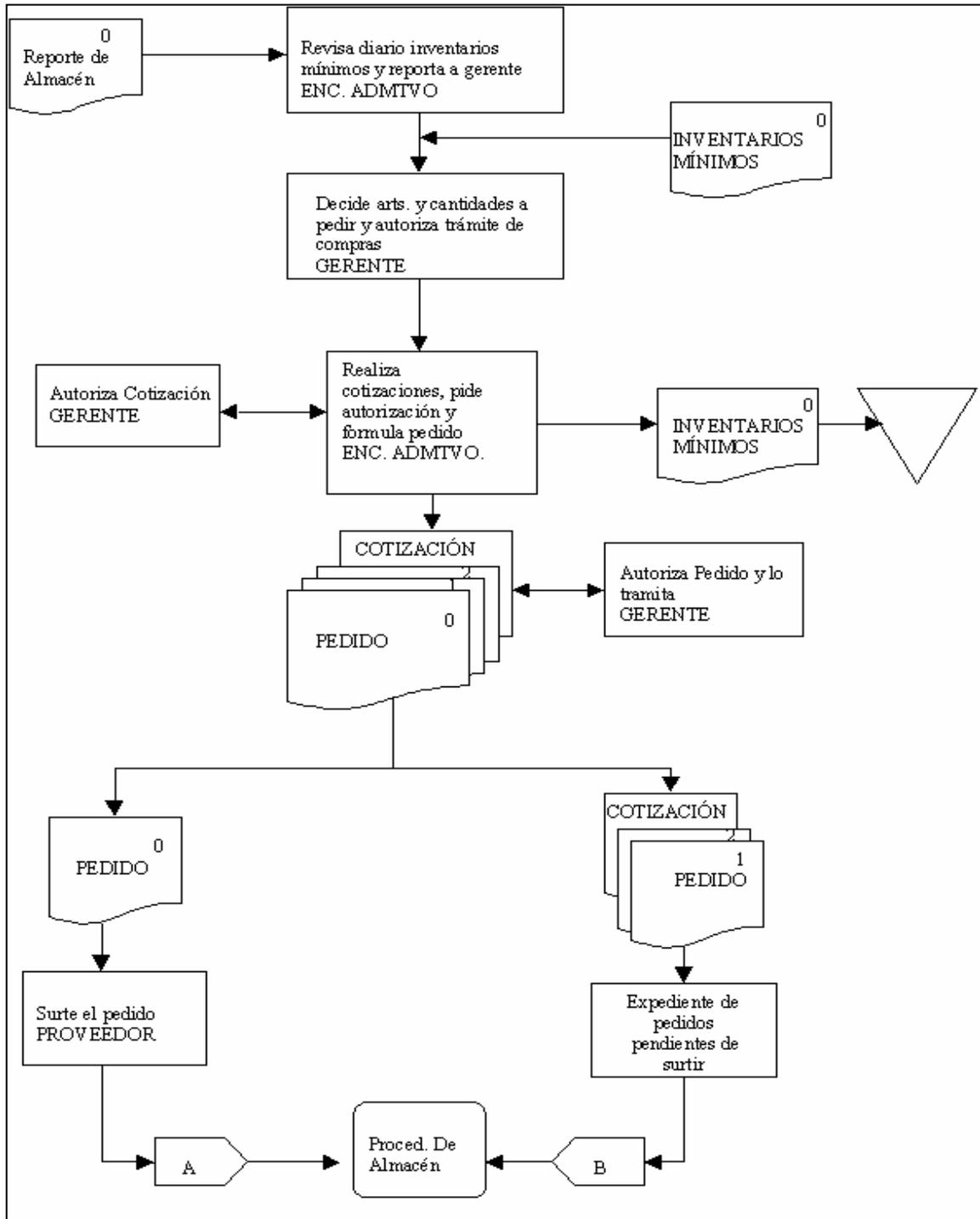


Diagrama de flujo  
Ventas

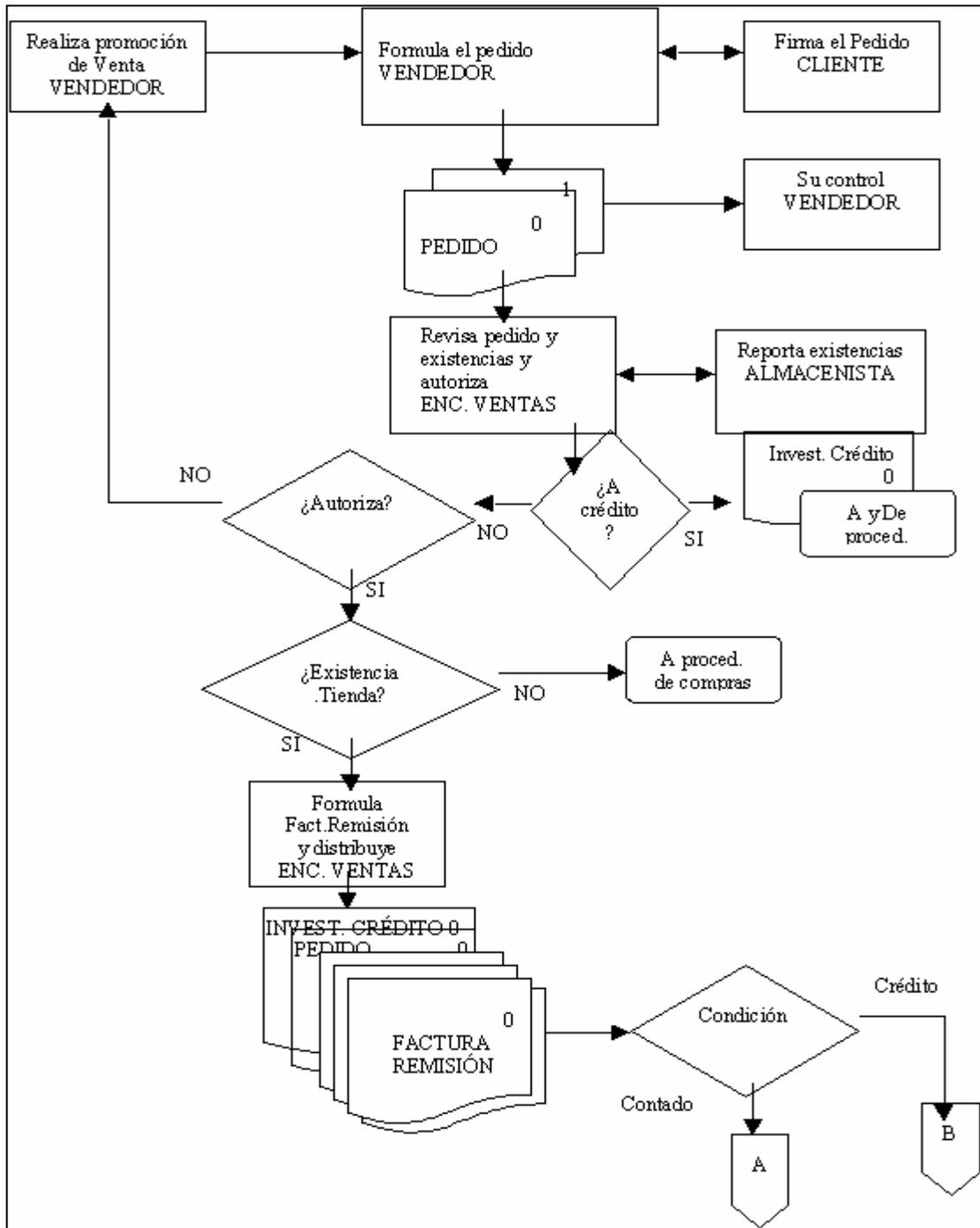
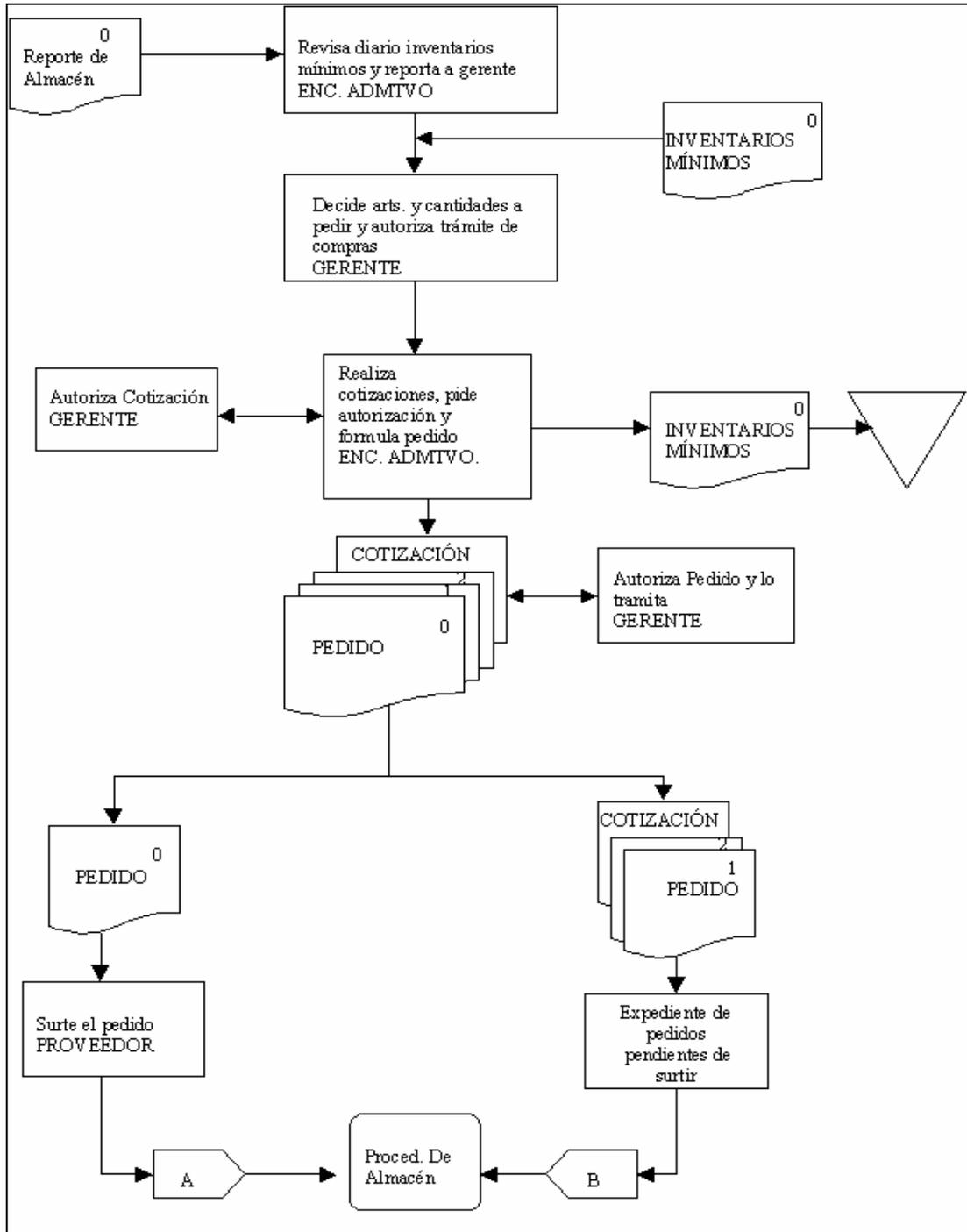


Diagrama de flujo  
Entradas de Almacén



EMPRESA X , S.A. DE C.V.

AUDITORIA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002.

EG-3

PROGRAMA DE AUDITORIA OPERACIONAL ADMINISTRATIVA DE VENTAS.

2

Pruebas de cumplimiento del ciclo de ventas.

1/4

AUDITORIA OPERACIONAL ADMINISTRATIVA		PREPARADO: A. M. V.		
FECHA DE LA AUDITORIA: 06-ABRIL 2003		APROBADO: I. G. R.		
Técnica de Control	Sí No	Responsable (Nombre y puesto)	Discutido con	Evidencia

VENTAS

1.-Existe pedido levantado al cliente o en su caso elaborado por el mismo, con la evidencia de revisado con lo autorizado por el funcionario responsable indicado.		A. M. V.	PERSONAL DE VENTAS	
2.-La función de recepción de pedidos de clientes, crédito y cobranza, así como la devolución y contabilización son realizadas por diferente personal.		A. M. V.	PERSONAL DE VENTAS	
3.-Para clientes nuevos se tiene la evidencia de haber realizado una investigación crediticia y en su caso se aprobó su plan de crédito.		A. M. V.	PERSONAL DE VENTAS	
4.-Los plazos de crédito que se otorgaron están de acuerdo con los criterios que se asignan para cada caso y existe evidencia de su autorización.		A. M. V.	PERSONAL DE VENTAS	

EMPRESA X, S.A. DE C.V.

AUDITORIA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002.

EG-3

PROGRAMA DE AUDITORIA OPERACIONAL ADMINISTRATIVA DE VENTAS.

2

Pruebas de cumplimiento del ciclo de ventas.

2/4

AUDITORIA OPERACIONAL ADMINISTRATIVA		PREPARADO: A. M. V		
FECHA DE LA AUDITORIA:06/Abril /2003		APROBADO: I.: G: R		
Técnica de Control	Sí No	Responsable (Nombre y puesto)	Discutido con	Evidencia

VENTAS

6.-Al efectuarse el proceso de facturación se comprobó que lo facturado coincida con el pedido (artículos, precios y condiciones); así mismo se verifico su afectación al sistema de cuentas por cobrar (crédito y cobranzas) al saldo del cliente y su oportuno registro a la contabilidad.		A. M. V.	PERSONAL DE VENTAS	
7.-Se obtuvo evidencia de que lo facturado haya sido lo que efectivamente se embarco por el departamento de logística.		A. M. V.	PERSONAL DE VENTAS	
8.-Se cotejo que existiera la afectación correcta y oportuna al Kardex del almacén, así como la elaboración del vale de salida autorizado por el responsable del mismo.		A. M. V.	PERSONAL DE VENTAS	

EMPRESA X, S.A. DE C.V.

AUDITORIA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002.

EG-3

PROGRAMA DE AUDITORIA OPERACIONAL ADMINISTRATIVA DE VENTAS.

2

Pruebas de cumplimiento del ciclo de ventas.

3/4

AUDITORIA OPERACIONAL ADMINISTRATIVA		PREPARADO: A. M. V.		
FECHA DE LA AUDITORIA: 06-ABRIL 2003		APROBADO: I. G. R.		
Técnica de Control	Sí No	Responsable (Nombre y puesto)	Discutido con	Evidencia

VENTAS

10.-Se cotejo que las facturas y notas de crédito sean debidamente registradas en el periodo que corresponden.		A. M. V.	PERSONAL DE VENTAS	
11.-Se observó que a la entrega de la mercancía, el cliente intercambiara la factura original por un contra recibo o folio para su posterior cobro.		A. M. V.	PERSONAL DE VENTAS	
12.-Se verifico que la fecha de pago por parte del cliente se apegue a las condiciones que previamente se habían establecido.		A. M. V.	PERSONAL DE VENTAS	
13.-Para pagos de clientes que lo realizan a través de cheque o transferencia bancaria se verifico que el pago correspondiera al total de la factura.		A. M. V.	PERSONAL DE VENTAS	

EMPRESA X, S.A. DE C.V.

AUDITORIA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002.

EG-3

PROGRAMA DE AUDITORIA OPERACIONAL ADMINISTRATIVA DE VENTAS.

2

Pruebas de cumplimiento del ciclo de ventas.

4/4

AUDITORIA OPERACIONAL ADMINISTRATIVA		PREPARADO: A. M. V.		
FECHA DE LA AUDITORIA: 06-ABRIL 2003		APROBADO: I. G. R.		
Técnica de Control	Sí No	Responsable (Nombre y puesto)	Discutido con	Evidencia

VENTAS

15.-Se obtuvo evidencia de la aplicación del deposito del cliente en el estado de cuenta bancario respectivo de la compañía.		A. M. V.	PERSONAL DE VENTAS	
--	---	----------	--------------------	--

#### 4.5.18 DEFICIENCIAS Y ERRORES EN LOS SISTEMAS

Durante la aplicación de los programas de auditoría pueden localizarse tres clases de fallas o deficiencias en los métodos y procedimientos y son:

- Desviaciones permanentes.
  - Errores que provienen de fallas humanas.
  - Errores en forma dolosa.
- a) Las desviaciones permanentes constituyen actividades que se desarrollan rutinariamente por el personal fuera de los procedimientos y sistemas que oficialmente se encuentran en vigor. Representan un síntoma de falta de comunicación entre los elementos que integran la estructura de operaciones o de la entidad en su conjunto.
- b) Los errores provenientes de fallas humanas frecuentemente son excepciones que no se pueden evitar; el personal es susceptible de fallas y el auditor no debe perder de vista el hecho de que las equivocaciones estarán presentes en cualquier sistema.
- c) Los errores que son de forma dolosa, son aquellas que se hacen con toda la intención de perjudicar el sistema que se está llevando a cabo y quizás al compañero de trabajo. Un claro ejemplo es cuando una persona, le tenga envidia a su compañero de trabajo y con toda la intención de perjudicarlo, introduce un objeto al equipo de trabajo que está utilizando y este se descomponga.

Estas tres clases de fallas involucran diferentes riesgos y repercusiones pasadas, presentes y futuras. La actitud que el auditor asumirá en este aspecto depende de su experiencia, criterio, madurez profesional y conocimiento de la empresa.

La localización de deficiencias proviene básicamente de la aplicación de los programas de auditoría, los papeles de trabajo que contengan descripciones de los problemas o fallas deben estar referenciados contra las cédulas que muestran el detalle y evidencia de dichos errores.

Las anotaciones de fallas o errores en cédulas de auditoría basadas en información verbal o en meras especulaciones deben evitarse. De otra manera depende del criterio y madurez del auditor incluir en los papeles de trabajo comentarios sobre las deficiencias de las que se carece evidencia documental.

#### 4.5.19 EVALUACIÓN DE FUNCIONES, PROCESOS Y SISTEMAS

Es el análisis y ponderación de “algo”, ya sea un sistema, un procedimiento, una gestión, etc, pero la misma debe ser realizada con la total objetividad e independencia necesarias para que se llegue a una conclusión lógica, correcta y consistente.

La evaluación es la etapa más difícil e importante a realizar durante el desarrollo de la auditoría pues funciona en su mayor parte sobre aspectos cualitativos a diferencia de otras auditorías (Ejemplo Financiera) que manejan resultados totalmente cuantitativos. La evaluación debe ser lo más objetiva y concreta posible, de tal manera que las deficiencias y /o errores que surjan, se respalden en evidencias que contengan la suficiente capacidad de apoyo y convencimiento.

En esta etapa el auditor justifica su habilidad, pues de ello depende analizar correctamente, para lograrlo debe mantener una mente abierta y libre de prejuicio y debe estar decidido a descubrir como puede lograr mejoras manteniendo una actitud interrogativa respecto a:

- ¿Qué se está haciendo?
- ¿Por qué se hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Qué es lo bueno y que es lo malo?
- ¿Cuáles factores afectan y que podemos hacer para mejorar?

Esta evaluación o análisis consiste en descubrir aquellos hechos cuyo comportamiento afecta a una determinada función, actividad, sistema, procedimiento, método, etc; que exige un profundo estudio de los hechos examinando las partes que lo integran y que requiere habilidad y paciencia además de un orden lógico para no pasar por alto “algo” que arroje resultados equivocados. Para ello se utiliza las interrogantes descritas anteriormente.

El auditor debe tener en cuenta las siguientes premisas:

- un departamento, función, actividad, sistema, método, procedimiento o trabajo existentes en una organización que prueben no ser necesarios o útiles
- la forma como opere un departamento, función, actividad, sistema, procedimiento, método o trabajo que pruebe no ser la mejor forma de hacerlo.

La evaluación deberá comprender las funciones de la administración que a continuación se mencionan:

Planeación	Objetivos y políticas. Planes y programas.
Organización	Estructura orgánica. Funciones. Niveles de autoridad y responsabilidad. Manual de organización.
Integración	Elemento humano. Recursos materiales. Recursos técnicos. Recursos financieros.
Dirección	Supervisión. Comunicación y coordinación. Delegación.
Control	Medidas de control que aseguren los resultados. Registros y controles operativos. Sistemas y procedimientos administrativos. Manual de operación.

#### Estándares Universales de Control

Las características organizacionales y de operación crean diferencias básicas entre las entidades económicas, sin embargo se establece un conjunto de lineamientos referentes al control interno y que constituyen los requisitos mínimos de calidad a cumplir en cada uno de los ciclos de operación de la entidad.

Dichos estándares están dirigidos a la:

- Protección de recursos humanos y materiales.
- Obtención de información oportuna, confiable y útil.
- Incremento constante de eficacia y eficiencia.
- Ausencia de desperdicios en recursos humanos y materiales.

#### 4.5.20 DEFICIENCIAS Y ERRORES EN LOS SISTEMAS SUJETOS A EVALUACIÓN

En la fase de evaluación de métodos y procedimientos de los sistemas el auditor se enfrenta nuevamente a deficiencias de los controles en vigor. Existen dos clases de fallas:

- Determinadas durante el levantamiento de información en la primera etapa de la auditoría operacional.
- Determinadas a través de la aplicación de cuestionarios para evaluar el cumplimiento de los objetivos de control.

Las fallas determinadas durante el levantamiento de información: las deficiencias detectadas durante la primera etapa son de importancia y trascendencia.

Sólo los problemas más importantes pueden detectarse durante las entrevistas de levantamiento de información.

El auditor debe abstenerse de hacer comentarios al personal de la empresa respecto a las fallas o deficiencias detectadas durante el levantamiento de información. Esta sugerencia debe llevarse a la práctica aun cuando las deficiencias sean evidentes, pues será necesario estudiar, analizar y evaluar las circunstancias que le dan origen.

Debe aplicarse la interrogante ¿Porqué?. El auditor debe conocer a profundidad las operaciones de la empresa antes de emitir juicios definitivos acerca de la eficiencia u hondad de los controles. Durante los primeros días de la auditoría no se tiene una visión amplia de la entidad y algunas situaciones especiales que podrían ser consideradas como fallas son justificadas desde el punto de vista de estructura general vigente en la organización.

En la etapa de evaluación el auditor ya posee elementos de juicio suficientes para llegar a conclusiones relacionadas a las fallas detectadas en el levantamiento de información.

Fallas determinadas a través de la aplicación de cuestionarios de control interno: Algunas deficiencias con características especiales no se pueden localizar fácilmente durante la captura de datos o verificación de los sistemas. Los cuestionarios para evaluar el cumplimiento de control constituyen un apoyo adicional, que sirve al auditor para reducir el riesgo de pasar por alto fallas o deficiencias en los métodos y procedimientos. Dichos cuestionarios son una herramienta eficaz sólo si se responden de forma honesta y objetiva. Las fallas localizadas en el levantamiento de información como las detectadas a través de los cuestionarios de control interno deben anotarse claramente en las cédulas de auditoría con objeto de que puedan comunicarse a la empresa con oportunidad.

4.5.20.1 EJEMPLO DE EVALUACIÓN

La empresa “X”, S.A. de C. V.

Flete por cobrar

N	PREGUNTAS	SI	NO	Referencia en P.T.
1	Se cuenta con un cuadro, esquema o sistema mediante el cual se pueda calcular el tiempo de recorrido al entregar los envíos.		X	
2	Se lleva un control detallado de las facturas que se expiden evitando: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duplicidad de facturas, por no cancelar a la que se debe sustituir</li> <li>• Notas de crédito inadecuadas o sin razón aparente</li> </ul>		X	
3	Existe un adecuado control entre las facturas expedidas y los cobros efectuados, evitando: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Errores de registro</li> <li>• Malos manejos (sustracción de dinero)</li> </ul>		X	
4	Se cuenta con un perfil para seleccionar al personal del área <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio socio – económico</li> <li>• Grado de escolaridad</li> <li>• Experiencia en el ramo o actividad</li> <li>• Cartas de recomendación, etc</li> </ul>	X		
5	Se cuenta con el personal suficiente para el registro de las operaciones	X		

ESTIMACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA  
 NIVEL DE CONFIANZA 95%

E R R O R T O L E R A B L E	Porcentaje de error esperado								Tamaño de
	0.0	0.5	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	la muestra
	5.9			9.2		12.1		14.8	50
	3.0		4.7	6.2	7.6	9.0	10.3	11.5	100
	2.0			5.1		7.8		10.3	150
	1.5	2.4	3.2	4.6	5.9	7.2	8.4	9.6	200
	1.2			4.2		6.7		9.1	250
	1.0		2.6	4.0	5.2	6.5	7.6	8.8	300
	0.9			3.8		6.2		8.6	350
	0.8	1.6	2.3	3.6	4.9	6.1	7.2	8.4	400
	0.7			3.5		5.9		8.2	450
	0.6		2.1	3.4	4.6	5.8	7.0	8.1	500
	0.6			3.3		5.7		8.0	550

CUADRO II

EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

NIVEL DE CONFIANZA DE 95%

E R R O R  T O L E R A B L E	N	Tamaño de la muestra							
	Errores	25	50	75	100	125	150	175	200
0		11.29	5.82	3.92	2.95	2.37	1.98	1.70	1.49
1		17.61	9.14	6.17	4.66	3.74	3.12	2.68	2.35
2		23.10	12.06	8.16	6.16	4.95	4.14	3.55	3.11
3		28.17	14.78	10.01	7.57	6.09	5.09	4.37	3.83
4		32.96	17.38	11.79	8.92	7.17	6.00	5.15	4.52
5			19.88	13.51	10.23	8.23	6.88	5.91	5.18
6			22.32	15.18	11.50	9.25	7.74	6.65	5.83
7				16.82	12.75	10.26	8.59	7.38	6.47
8				18.42	13.97	11.25	9.42	8.10	7.10
9					15.18	12.23	10.24	8.80	7.72
10					16.37	13.19	11.05	9.50	8.33

## CAPITULO 5

### INFORME DE AUDITORIA

#### 5.1 NATURALEZA DEL INFORME

Por las características que el tipo de auditoría operacional - administrativa opera, el informe debe tener la naturaleza equivalente a un diagnóstico, en el cual se plasmen los hallazgos derivados del trabajo, relacionados con la eficiencia operativa, el efecto y las consecuencias de los problemas detectados.

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

A diferencia de la Auditoría Operacional, el resultado final de la Auditoría Administrativa, implica necesariamente proporcionar sugerencias específicas, el diseño de las formas, procedimientos y sistemas necesarios, la instalación de ellos, y posteriores visitas de supervisión; todo ello con el propósito de que las ideas presentadas funcionen a plenitud y aporten los beneficios deseados.

#### 5.2 CONCEPTO DE INFORME.

Es el documento en el cual se presenta la evidencia obtenida durante la auditoría operacional – administrativa con la presentación de hechos y conclusiones; representa el resultado final del trabajo.

Es un documento que muestra la situación administrativa o contable de la empresa, expresa los comentarios más relevantes que se presentaron en la revisión practicada como:

La calidad, alcance y desarrollo del informe, indicará el excelente contenido del resultado, esta presentación deberá ser oportuna para que se tomen medidas y las supervisarán auditores, supervisores o jefes de áreas, para dar un buen seguimiento a las recomendaciones hechas por el auditor.

El informe de auditoría operacional – administrativa es el documento mediante el cual, se conocen los resultados de las revisiones que efectúan los auditores de una dependencia o entidad. Constituye el producto terminado de la auditoría operacional – administrativa, pues es la forma de dar a conocer a la empresa, todos los hechos o circunstancias importantes observadas en la revisión, así como también exponerles las sugerencias de carácter general que permitan mejorar el desempeño de las mismas.

En conclusión el informe es el documento en el que se expresan todos los puntos que están afectando el desarrollo de la empresa, así como también muestra sus avances a través de las operaciones efectivas de la misma, muestra a su vez las sugerencias para el cambio y desarrollo de la empresa, por lo que el informe debe ser claro y conciso para que cause impacto en los interesados del mismo.

### 5.3 CARACTERÍSTICAS DEL INFORME

El informe de auditoría operacional – administrativa debe contener como mínimo las siguientes características:

➤ Oportuno

Son emitidos sin retraso indebido, permiten la pronta y efectiva toma de acciones. Un informe es oportuno cuando se entrega en el momento indicado, en el tiempo preciso en que se ha de tomar una decisión para la cual la información que se esta plasmando ha de ser útil o necesaria en ese momento.

➤ Competente

Se refiere a presentar la información de manera que los resultados sean coherentes con los objetivos de la auditoría. Es decir que la información que estamos presentando debe cubrir con todos y cada uno de los objetivos que se fijaron al inicio de la auditoria operacional – administrativa, así como también es importante que en el proceso de la auditoria y redacción del informe no se divague en información que no sea de interés o este fuera de lugar dentro de la revisión que se pretendió desde su origen. al

➤ Objetivo

Son aquellos que contienen información verdadera, imparcial y sin distorsiones. Las observaciones, conclusiones y recomendaciones deben incluirse libres de todo prejuicio.

En este punto es importante que el auditor mantenga su independencia profesional para realizar un informe en el que se plasmará únicamente lo que sucede sin que se desvíe la información o trate de encubrirse alguna acción por tratar de cubrir interés ajenos a el mejoramiento de la entidad.

➤ Claro

Son aquellos que se entienden con facilidad y son lógicos. La claridad se puede mejorar evitando un lenguaje técnico innecesario y proporcionando la suficiente información adicional de respaldo.

Esta característica es sumamente importante ya que el informe se distribuye para gente que seguramente no tiene conocimientos del área contable, por lo que debe cuidarse el vocabulario a emplearse y la manera de redactar el informe evitando así malos entendidos o distracciones al lector por falta de comprensión al tener una mala redacción.

➤ Conciso

Van al grano, se evitan detalles innecesarios, expresan pensamientos completos en el menor número de palabras posible. Es necesario que un informe además de ser claro sea muy explícito, la redacción debe dirigirse directamente al asunto u observación a tratar, sin que se extienda o divague con situaciones que no van conforme al asunto que se esta tratando.

➤ Sencillo

Se debe emplear un vocabulario sencillo para que el informe adquiera una mayor fuerza de veracidad y persuasión, con un seguido aumento de eficacia y atracción. Esta característica se relaciona con los puntos anteriores, ya que además de utilizar un lenguaje claro y entendible se debe dar el toque profesional y personal para resaltar aquello de mayor importancia.

➤ Constructivos

Como resultado de su tono y contenido, ayudan tanto a los auditados como a la organización y promueven el mejoramiento en donde es requerido. Es importante que la redacción del informe se realice de tal manera que lo que se plasme en este, sirva a la entidad a través de lo que se trasmite a las personas que se encuentran dentro de ella, y que son capaces de cambiar o tienen la autoridad necesaria para decidir la mejor opción. Es decir el informe debe utilizarse para mejora de la entidad.

➤ Integridad

Se debe incluir todos los hechos importantes observados, y proporcionar información completa sobre las situaciones encontradas, las conclusiones y recomendaciones. Es importante, que de cada observación hecha o tema a tratar se cuente con todo el respaldo necesario y la convicción de lo que se esta diciendo es lo correcto o bien, los cambios que se proponen son los que deben hacerse.

➤ Relevancia

Se refiere a incluir solo los hechos de importancia que repercutan en la operación del área auditada. En esta característica es necesaria la experiencia del auditor para que determine la importancia de cada observación hecha o a tratar con los directivos, ya que incluso en determinado momento se pueda comentar con las personas indicadas antes de presentar el informe a criterio del propio auditor, además de que no debe desviarse del objetivo de la auditoría, al reflejar situaciones que nada tienen que ver con el tema de estudio expuesto.

➤ Adecuación

La adecuación se define como una actitud de lógica armonía con el lector, y en base a quién leerá el informe, es como se debe redactar el mismo, ello le permite comprender fácilmente lo que se pretende hacer saber. Como ya se ha comentado la redacción del informe debe tener lógica de lo que se está tratando, se recomienda iniciar con puntos más complejos y terminar con aquellos más sencillos que no representan mayor problema.

➤ Convicción

Es hacer que las evidencias guíen al lector a las mismas conclusiones a las que llegó el auditor. Esta característica es al igual que todas de importancia para el resultado de la presentación del informe, ya que deben ponerse en práctica los conocimientos del auditor y muchas de las veces de su experiencia profesional para convencer a los representantes de la entidad que los resultados del trabajo, son los que se están plasmando en el informe, y ya que esto no será fácil a lograr los errores detectados será un buen logro. Además de que el principal convencido de todo lo que se ha plasmado debe ser todo el personal que participo en el trabajo de auditoría al contar estos con la experiencia y el conocimiento de todo el trabajo realizado.

➤ Utilidad

Es aportar elementos que contribuyan a una mejor administración, utilización y optimización de los recursos de la empresa. Esta característica puede resultar repetitiva, mas sin embargo es importante recalcar que todo aquello que se plasme en el informe y que se haga en el proceso de auditoría deberá servir y/o ser funcional para cumplir con los objetivos de la empresa, logrando que esta crezca, ya que de lo contrario no le funcionara a la entidad y será un trabajo sin resultados que al contrario de ayudarla a crecer hará cada vez más débil a la entidad.

➤ Originalidad

Se debe ser espontáneo al escribir, debido a que estamos acostumbrados a los formulismos y frases rutinarias, por ello debemos intentar algo diferente en nuestro informe. El informe debe hacerlo suyo el auditor, para lo cual deberá poner mucho cuidado en la redacción del mismo para que cada párrafo y cada palabra que este plasmada en dicho documento se identifique en cierto modo con el estilo del auditor, tratando de hacer algo diferente que de primera impresión sea atractivo para el o los lectores, sin que llegue el punto en que el informe resulte aburrido y por lo tanto se pierda la importancia en el.

➤ Cortesía

Se refiere al tacto para indicar las aseveraciones en el informe. Es común que conforme al resultado de la auditoría algún elemento de la entidad resulte afectado, y se le apliquen calificativos como: ineficaz, desperdicio, descuido, omisión, etc. Esto no quiere decir que no se mencionen, sin embargo debe hacerse con mucho tacto, ya que de lo contrario las personas podrían sentirse agredidas u ofendidas y esto podría hacer que el trabajo realizado se venga abajo.

#### 5.4 OBJETIVO Y FUNCIONES DEL INFORME

Analizar las condiciones en que se emitió un informe desde el punto de vista del Contador Público, precisando la naturaleza y alcance de dicho informe buscando la forma de proteger los intereses de los usuarios del informe es el objetivo del mismo.

Los objetivos principales que se buscan al elaborar un informe de auditoría operacional – administrativa son:

➤ Informar.

Significa dar a conocer a las personas indicadas dentro de la entidad, los resultados importantes del trabajo. (Toma de conciencia).

➤ Persuadir.

Es demostrar que los resultados son válidos y tienen razón de ser. (aceptación).

➤ Obtener resultados.

Consiste en presentar recomendaciones para cambios positivos (acción).

El informe cumple muchas funciones altamente importantes, tanto para el auditor como para la administración. Dichas funciones deben ser cuidadosamente consideradas durante el desarrollo de la auditoría y en la determinación de como redactar el documento señalado, y que son entre otras:

- a) Conclusiones basadas en la auditoria. El informe sirve para reunir la evidencia obtenida durante la auditoría operacional - administrativa, con la presentación de hallazgos y conclusiones; representa el resultado final del trabajo de auditoría.
- b) Reportar condiciones. El informe reporta a la organización un resumen de las principales áreas que requieren mejoras; esto es, el informe puede ser visto como una herramienta de que se vale la administración para conocer sus operaciones y para evaluar su ejecución. El informe señala que áreas están bien y cuales pueden ser susceptibles de optimizar.
- c) Marco de referencia de la acción administrativa. Las recomendaciones en el informe representan las conclusiones del auditor y las acciones que deben ser tomadas por la administración. Con base en las condiciones reportadas y en la identificación de las causas, las recomendaciones sirven como marco de referencia para la toma de acciones para corregir deficiencias y mejorar las operaciones. El informe también tiene propósitos de referencias, tanto para la revisión de otras áreas de la organización como para dar seguimiento, y poder determinar el grado de acciones correctivas adoptadas.
- d) Aclarar puntos de vista del auditado. Es normal que el auditado trate de mitigar las circunstancias o aclarar algunas situaciones en las que esta en desacuerdo. Una clara posición del auditado y los comentarios del auditor ayudaran a puntualizar los criterios de la administración y proporcionaran bases para llegar a las decisiones que requieran circunstancia.

#### 5.5 PERSPECTIVA DE LOS INFORMES DE AUDITORIA OPERACIONAL – ADMINISTRATIVA.

En virtud de que la fase final del proceso de auditoría operacional – administrativa es la acción tomada por el personal de la organización para incrementar la eficiencia y rentabilidad de las operaciones, una forma por medio de la cual se toman acciones es con base en el soporte, desarrollo y ejecución de buenos informes. La actividad de informar consiste en una combinación de conocimientos técnicos y habilidad para comunicar estos resultados a la gente de quién se debe asegurar su aceptación y soporte activo. La importancia de esta parte del trabajo del auditor interno en términos de los potenciales de servicio que puede aportar, crea la necesidad de un especial interés y participación por parte del auditor general. Esto significa que el funcionamiento referido debe involucrarse activamente. Esto significa también que los diferentes niveles del grado de auditoría interna deben tener siempre en mente las necesidades que están asociadas con el informe

final de auditoría. A este respecto se deberá considerar este problema por su tratamiento en los programas de entrenamiento.

Y así, los informes escritos se convierten en la principal herramienta del auditor interno para dar servicio a la administración. Y, al mismo tiempo, cuando el informe circula posteriormente, es su carta de presentación, se hace referencia a él, y da origen a implementaciones. Usualmente es el principal factor que finca la reputación del departamento de auditoría interna. Por todo lo anterior, es obvio que los informes deban ser preparados con especial cuidado. Es obvio también que la influencia del departamento crece paralelamente con la calidad de sus informes.

#### 5.6 IMPORTANCIA DEL INFORME

Una vez que se ha terminado la auditoría operacional – administrativa y ya se tiene una visión completa de lo que se ha examinado, llegamos a la etapa de formular y presentar nuestro informe, el cual se convierte así, en una guía para mejorar la administración de una empresa. El informe mostrará la actual situación administrativa de un negocio y las posibilidades de lograr superarla, ya que presentará todos aquellos hechos relevantes que tienen efecto en las prácticas administrativas.

Por otra parte, el propio informe de la auditoría operacional – administrativa mostrará a quienes lo lean, la calidad, el alcance y el desarrollo del trabajo de quienes ejecutaron dicha auditoría. Esto mismo exige que el informe revista, un claro y completo contenido de lo que se informa y oportuna presentación, para que la administración de la empresa tome las medidas inmediatas que en el mismo se sugieran, claro está que bajo la supervisión de los propios auditores.

Para comprender mejor la importancia del informe de la auditoría operacional - administrativa, sobre todo a nivel de empresas, hay que hacer una comparación con los tradicionales informes de la auditoría contable-financieros. Estos muestran principalmente la situación financiera a una fecha determinada y los resultados financieros alcanzados en determinado período, mientras que el informe de la auditoría operacional administrativa presenta, como ya hemos asentado anteriormente, la situación administrativa que se tenga también a una fecha determinada, pero esta situación es desde luego mucho más amplia que la primera, ya que nos está informando del comportamiento de la empresa en forma integral.

El informe sobre la auditoría operacional – administrativa es el producto terminado del trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conocen los altos funcionarios de la empresa auditada.

Su contenido debe enfocarse a mostrar objetivamente, los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la empresa, con los controles y procedimientos establecidos y con el desempeño de sus funcionarios, lo que coincide fundamentalmente con la finalidad del examen realizado. Este enfoque permitirá que la solución dada a dichos problemas, surjan oportunidades que coadyuven al logro de mejoras en la eficiencia y productividad de la empresa.

Para que la auditoría operacional – administrativa sea útil a la empresa, el informe debe ser ágil y orientado hacia la acción. Además, siempre que sea posible, debe cuantificar el efecto de los problemas existentes y de los posibles cambios, esto con el fin de lograr un mayor impacto.

### 5.7 PUNTOS IMPORTANTES PARA LA REDACCIÓN DEL INFORME

#### ➤ Estructura

En cuanto al contenido del informe, es de aceptación generalizada que, a diferencia de los informes de auditoría contable, hasta la fecha el informe de la auditoría operacional - administrativa no ha desarrollado un formato único con carácter universal.

Sin embargo, el contenido del informe debe estar íntimamente relacionado con el propósito de la auditoría operacional - administrativa, que siempre será el mejoramiento de la administración de una organización, por tanto, su evaluación se circunscribe al proceso administrativo, y el informe debe seguir este enfoque.

Independientemente de la portada y el índice, esenciales en todo trabajo, las partes que en general debe contener el informe son:

#### ➤ Introducción.

En la introducción, deberán mencionarse aspectos como el propósito de la auditoría operacional - administrativa, que siempre será el mejoramiento de la administración; el objetivo, que siempre será la administración o proceso administrativo, y los elementos o áreas específicas sobre las que se llevó a cabo la auditoría, las cuales pueden ser muy variadas y de complejidad diversa, pudiendo ir desde un elemento de planeación, como un procedimiento; un elemento de organización, como la descripción de un puesto; un elemento de dirección, como la comunicación de las órdenes; un elemento de control, como la medición de algún resultado; hasta la evaluación del sistema administrativo global de la empresa, así como la mención de la salvaguarda de la responsabilidad del auditor; ya que esta se limita a expresar una opinión sobre las observaciones encontradas en los procesos y funciones de las áreas auditadas.

También pueden mencionarse, en forma general y si el trabajo lo amerita, la metodología y herramientas empleadas, los problemas de índole operativa encontrados durante el trabajo de auditoría.

- Resultados y recomendaciones del diagnóstico administrativo.

Si por la amplitud de la auditoría, ésta ameritó un diagnóstico administrativo previo, entonces el informe deberá contener dichos resultados.

Estos resultados hablarán en términos generales sobre las deficiencias y/o aciertos encontrados en la administración general del departamento, división o empresa. Una vez planteado esto, se harán las recomendaciones pertinentes al respecto, también en términos generales. Ejemplo de los asuntos tratados en este informe serían los siguientes:

1. Las deficiencias y/o aciertos encontrados en la planeación.
2. Las deficiencias y/o aciertos encontrados en la organización.
3. Las deficiencias y/o aciertos encontrados en la dirección.
4. Las deficiencias y/o aciertos encontrados en el control.

- Resultados y recomendaciones de la investigación.

Del estudio profundo de la administración del área investigada, sea ésta un simple método o todo el sistema administrativo de la empresa, se presentan los resultados y recomendaciones específicas para corregir las desviaciones y/o deficiencias encontradas en ellas.

Ejemplos de algunos aspectos referidos a las recomendaciones serían:

1. Los pasos que deben seguirse en un nuevo procedimiento.
2. La nueva técnica que va a usarse en un método de trabajo.
3. La orientación que deben tener ciertas políticas.
4. La relación de autoridad que debe darse entre dos departamentos.
5. Las nuevas funciones que debe desempeñar una sucursal.
6. El sistema de incentivos que se implementará entre los empleados.
7. El tipo de liderazgo que se recomienda para la gerencia de piso.

Todos estos asuntos quedan circunscritos en alguna fase del proceso administrativo, que siempre será el marco referencial.

- Anexos

Los anexos son muy importantes porque vienen a apoyar la información vertida en los temas anteriores. Este apoyo se da en forma de explicaciones ampliadas, gráficas representativas, descripciones detalladas, tipos de instrumentos empleados, listado de personas participantes, glosario de términos, entre otros.

No se considera necesario ni prudente anexar los instrumentos específicos que fueron utilizados, ya que estos son propiedad intelectual del auditor.

El auditor debe cuidar y evaluar todos sus papeles de trabajo, de éstos dependerá parte del éxito en su examen practicado.

Los anexos son copias fieles de aquellos documentos que, por muy sencillo que parezcan, nos darán mucha información y apoyo al dictaminar o informar sobre hechos relevantes o desviaciones encontradas.

Se requiere anexar lo más indispensable y valedero posible, a continuación se presenta lo que podría ser un anexo:

1. Copia del Acta Constitutiva.
2. Copia de Registro ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Ante las Cámaras, apoyos por parte de Dependencias Estatales, Municipales, Particulares o del Gobierno Federal.
3. Cartas de Actividades de la Gerencia y Jefatura.
4. Manuales, Programas y Planes.
5. Seguimiento de puntos u observaciones de revisiones o auditorías anteriores.
6. Cumplimientos de Principios de Contabilidad y Administración.
7. Registros y cálculos de operaciones por pago de Impuestos Federales, Estatales y Municipales.
8. Programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; y avances.
9. Programas de análisis y movimientos en áreas administrativas, producción, ventas, mercadotecnia, finanzas, además de sus respectivos análisis de puestos.
10. Toda aquella información que se les solicitó al inicio de la auditoría.
11. Organigramas, manuales en procedimiento, ya sean nuevos, modificados o creados para la empresa.
12. Así, todo lo que se ha creado sobre la revisión.

➤ Presentación del informe.

En cuanto a la presentación del informe, es conveniente tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Planear de antemano la forma como se llevará a cabo la reunión donde se presentará el informe.

2. Contar con todos los materiales que se utilizarán: copias del informe para todos los participantes, acetatos, diapositivas, proyecciones, y otros.
3. Convocar a los directivos que se verán involucrados en la implementación de las recomendaciones.
4. Apartar y preparar con tiempo el lugar de la reunión.
5. Avisar con suficiente anticipación sobre el día y la hora de la junta; Es muy recomendable recordar un día antes.
6. Respetar la puntualidad para iniciar y terminar la reunión.
7. Si la complejidad de la reunión lo amerita, entregar el orden del día que guíe los trabajos.
8. Otorgar total libertad para que los asistentes participen cuando lo crean conveniente.
9. Tratar que la junta resulte productiva, pues es parte de la buena imagen que el auditor debe proyectar.
10. Si hay necesidad de una segunda reunión, convocar en este mismo momento para la siguiente, fijando fecha, lugar y hora.
11. Como conductores de la reunión de trabajo, debemos ser: pacientes, con quienes se oponen a nuestras ideas; discretos, en el planteamiento de las deficiencias encontradas; diplomáticos, en la negociación de nuestras propuestas.

Y ya de una manera más específica y a manera de formato, incluye las siguientes partes:

- Fecha del informe.

El informe deberá ser fechado, preferiblemente, con el momento de su entrega. Un aspecto de tipo práctico es que usualmente la fecha de la aprobación final es dada por el auditor general o su delegado, para posteriormente pasarlo a mecanografía. Bajo adecuados estándares de eficiencia para mecanografía, reproducción, compaginado, empastado no deben excederse de cinco días para las acciones apuntadas, incluyendo la entrega física del informe.

- A quién va dirigido.

Bajo una buena practica el informe debe ser dirigido al funcionario responsable directo de la actividad que estuvo sujeta a revisión; sin embargo, en algunos casos esa revisión pudo haber sido hecha siguiendo una autorización o instrucción de algún alto directivo de la organización, en cuyo caso del auditor deberá dirigir a este el informe. En otros casos también la naturaleza de la asignación de auditoría puede requerir algún procedimiento de tipo especial.

➤ Párrafo de introducción.

Se usa para establecer la naturaleza y alcance de la asignación de auditoría operacional - administrativa, el período cubierto u otro punto de referencia en fecha, el tiempo dedicado al trabajo de campo y el personal asignado en la auditoría, así también suele ser necesario poner oraciones adicionales que describan los principales puntos referentes al trabajo de auditoría efectuado, pero cualquier detalle sustancial debe ser evitado en este apartado.

➤ Párrafo de antecedentes.

Este párrafo describe la naturaleza general de la actividad operacional cubierta en la revisión; este es un antecedente de tipo orientador para el lector del informe, y no es intención que sea completo.

➤ Resumen de aspectos principales.

En este punto se proporciona un informe rápido acerca de la naturaleza y alcance del contenido del informe, sin entrar a un análisis detallado del mismo.

➤ Resumen de evaluación.

Es útil debido a que se presenta un resumen de evaluación acerca de la eficiencia del desarrollo operacional del componente o actividad de la organización; es usualmente expresado en términos muy generales, y por lo regular se refiere a la situación encontrada a la fecha de iniciar la revisión, comentando además el avance en la corrección a situaciones anormales. En algunas organizaciones esta evaluación es muy específica, solo notándolo como excelente, bueno, satisfactorio, etc. En esta instancia el informe de auditoría es usado primariamente como un instrumento de control hacia la alta administración; sin embargo en algunas organizaciones es problemático adoptar una postura defensiva cuando el primer informe del auditor resulta ser negativo hacia ellos.

➤ Presentación de aspectos individuales.

El cuerpo del informe puede estar integrado por una serie de secciones que tratan individualmente situaciones especiales, y la forma recomendada para el tratamiento de ellas se presenta como sigue:

- a) Encabezado que describa razonablemente la situación. Ilustrativo puede ser: “Dispersión indebida de las actividades de compras” o “Excesivas desviaciones a la calidad de producción en proceso”

- b) Hallazgos. Bajo este encabezado se deben describir e interpretar brevemente los principales hallazgos del auditor interno. Este incluirá las condiciones existentes, estándares particulares que han sido violados y un juicio de las causales de condiciones insatisfactorias. En otros casos los hallazgos pueden describir soluciones con un gran potencial de mejora. Esta sección puede ser relativamente breve o se puede extender, dependiendo de la importancia de los asuntos tratados. El objetivo será incluir solamente información directa pertinente a la conclusión o recomendación y debe ser breve.
- c) Conclusión o recomendación. La cobertura previa de los hallazgos proveerá las bases para una conclusión o recomendación, conclusión es usado aquí en un sentido de posición final, hecho importante que no involucra una recomendación. El tipo más sólido de conclusión se presenta cuando el administrador responsable de la actividad auditada esta de acuerdo en lo que se le planteo, y acepto tomar medidas correctivas o implementar cierto tipo de acciones. Este tipo de conclusión sirve para mantener informada a la alta administración del problema y su solución. O la conclusión puede estar limitada al reconocimiento del problema por parte del administrador auditado, quien se avocara al estudio de las medidas correctivas que debe adoptar.
- d) Comentarios del auditado. En esta sección se cubre las reacciones del auditado respecto a los hallazgos de auditoría. Cuando existan diferencias de opinión o circunstancias atenuantes, el informe de auditoría incluirá los comentarios del auditado con los puntos de vista del auditor según sea necesario.

➤ Párrafo final y firma.

Debe haber un párrafo de cierre en el que el auditor expresa su apreciación acerca de la cooperación y asistencia recibida durante el curso de la auditoría. Frecuentemente se deberá mostrar el nombre del auditor que preparo el informe.

➤ Distribución.

La lista de distribución provee información acerca de los ejecutivos específicos que recibieran una copia del informe de auditoría operacional –administrativa. La lista de distribución debe ser elaborada con gran cuidado, y tendera a expandirse, deberá haber un esfuerzo continuo para mantenerla dentro de limites razonables.

Los informes de auditoría se deben entregar a aquellos miembros de la organización que pueden asegurar que los resultados de auditoría serán debidamente considerados. Esto significa que el informe de auditoría debe llegar a aquellos funcionarios que están en una posición en la que pueden tomar medidas correctivas o

asegurar que se están tomando dichas medidas. El informe final de auditoría debe asimismo entregarse al jefe de la unidad auditada. Por su parte los niveles superiores de la organización pueden recibir sólo informes concentrados. Los informes también pueden ser entregados a otros involucrados como son los auditores externos y los comités de auditoría.

En ocasiones alguna información no conviene que sea revelada a todos los que reciben el informe, en virtud de su confidencialidad o propiedad exclusiva o cuando está relacionada con actos ilegales o impropios. En tales casos dicha información podrá ser presentada en un informe por separado. Si las situaciones reportadas involucran a los niveles de mayor rango en la administración, el informe de auditoría deberá ser entregado al comité de auditoría o alguna otra unidad que posea un nivel parecido dentro de la organización.

➤ Resumen Especial.

Adicional al reporte completo se puede preparar un reporte complementario para ciertos usuarios, este con el propósito de proporcionar información sin que se tenga la necesidad de acudir al informe total. Básicamente este enfoque es aplicable cuando los informes son muy complicados y voluminosos, este informe también es utilizado por quienes requieren conocer solo parcialmente los resultados de la auditoría operacional - administrativa. Este procedimiento es una excelente ilustración de un efectivo sistema de información basado en las necesidades de los usuarios.

Otro aspecto importante en los informes del auditor son los pasos tomados para validar la adecuación y exactitud de los hallazgos reportados, y la solidez de las recomendaciones relativas contempladas en la parte final del informe. El principal fundamento para esta validación es el trabajo de auditoría y la revisión efectuada por todos los niveles de auditores que intervinieron, sin embargo este trabajo necesita ser complementado con ciertos tipos de revisión y confirmación que involucran al personal auditado, incluyendo a su responsable de alto nivel. Los beneficios de esta validación complementaria cubren dos aspectos, el primero es que provee un chequeo cruzado respecto a la exactitud, totalidad y calidad de los interpretados erróneamente.

El segundo beneficio de la revisión es el de inducir una relación de sociedad para con el administrador auditado. La oportunidad para esta clase de participación crea un espíritu de cooperación y el compromiso de trabajar para llegar a adecuadas soluciones. Opuesto a este enfoque existe la posibilidad de que el auditado se sienta desconcertado y resentido porque no ha sido informado por sus superiores acerca del resultado de la auditoría. Tales situaciones pueden ser la causa de que los funcionarios auditados adopten posiciones y actitudes hostiles y defensivas que no aportan ninguna solución. Otra consecuencia es que el auditor deja de ser cooperativo con el auditado cuando regrese a efectuar otra revisión.

➤ Reunión al Cierre de la Auditoría.

Mientras que anteriormente los tipos de validación se presentaban en la mayoría de todas las etapas de la revisión, la más importante toma efecto a través de una reunión al cierre de la auditoría. Esta reunión se da efecto al concluir el trabajo de campo, y exactamente antes de que se retiren los auditores. Se incluye a todos los miembros del grupo de auditoría que intervinieron en la revisión y a todo el personal auditado. En esta reunión se revisan los principales hallazgos y las recomendaciones propuestas. Frecuentemente también el siguiente nivel de autoridad superior de los auditados participara en esta reunión.

En el grado en que se hayan llegado a acuerdos entre el personal de auditoría y el auditado sobre algún aspecto particular, se tendrá la oportunidad de informar a la alta administración y asegurar el apego a este acuerdo, al mismo tiempo, cualquier cuestión que se presente deberá ser resuelta. En ocasiones los participantes tendrán borradores del informe que cubra la revisión, pero en la mayoría de los casos la discusión girara sobre memoranda previa o un listado de puntos a tratar. Es posible que de estas discusiones puede surgir algún requerimiento adicional del trabajo de auditoría, pero normalmente esto no es lo usual.

La reunión al cierre de la auditoría representa la principal oportunidad para el auditor de confirmar la solidez de los resultados de su intervención y efectuar aquellas modificaciones que aparenten ser justificadas. Es también una buena oportunidad para demostrar el tipo de servicio constructivo y profesional que el auditor esta buscando proporcionar.

## 5. 8 NORMAS APLICADAS AL INFORME

➤ Norma 400 Ejecución del trabajo de Auditoría.

La adopción de Normas Profesionales es un paso vital para el desarrollo de la auditoría, por lo cual debemos definir el término “Normas” para este efecto, la cual debe entenderse como el conjunto de criterios, por medio de los cuales se evalúan y miden las actividades de los departamentos de Auditoría, señalan lo que debe ser la práctica de la auditoría.

a) Comunicación de Resultados.

Las organizaciones, los departamentos de auditoría operacional – administrativa, los directores de auditoría y los auditores, deben desplegar su máximo esfuerzo para cumplir con las Normas. La aplicación de las Normas y estas declaraciones relacionadas con las mismas, estará influenciada por el entorno o condiciones en las cuales los departamentos de auditoría lleven a cabo las responsabilidades asignadas. La adopción y el cumplimiento de las Normas y las declaraciones relativas ayudarán a los profesionales de la auditoría operacional – administrativa a cumplir con sus responsabilidades.

➤ Norma 430 Comunicación de Resultados.

Esta declaración incluye las interpretaciones de la Norma 430 (Comunicación de Resultados) relacionadas con los tipos, contenido y características de los informes de Auditoría; la discusión con la administración de las observaciones, conclusiones y recomendaciones; así como sobre la aprobación y distribución de los informes de Auditoría.

Los auditores deberán informar los resultados de su trabajo de auditoría.

0.1.- Se emitirá un informe por escrito y firmado al terminar la auditoría. Se podrán elaborar por escrito o transmitir oralmente, tanto formal como informalmente, informes parciales.

1.- Podrán elaborarse informes parciales para comunicar información que requiera atención inmediata, para comunicar un cambio en el alcance de la auditoría sobre la actividad que se está revisando, o para mantener informada a la administración sobre el progreso de aquellas auditorías que se desarrollan en periodos largos; el empleo de informes parciales no disminuye ni elimina la necesidad de un informe final.

0.2.- El auditor interno debe discutir las conclusiones y recomendaciones con los niveles apropiados de la administración, antes de emitir su informe final.

1.- La discusión de las conclusiones y recomendaciones por lo general se realiza durante el curso de la auditoría y/o en reuniones posteriores o a la terminación de la auditoría en lo que es llamado entrevista final. Otra técnica consiste en la revisión de los borradores de los informes de auditoría por el jefe de la unidad auditada. Estas discusiones y revisiones ayudan a asegurar que no ha habido inadecuadas interpretaciones ni malos entendidos de los hechos, al dar la oportunidad al auditado de aclarar asuntos específicos y de expresar sus puntos de vista sobre las observaciones, conclusiones y recomendaciones.

2.- Aunque el nivel de participantes en las discusiones y revisiones pueden variaren función de las estructuras de organización o por la naturaleza del informe, por lo general participan aquellas personas que tienen un conocimiento detallado de las operaciones, así como aquellos que pueden autorizar la aplicación de las acciones correctivas.

0.3.- Los informes deberán ser objetivos, claros, concisos, constructivos y oportunos.

1.- Informes objetivos son aquellos que contienen información verdadera, imparcial y sin distorsiones.

Las observaciones, conclusiones y recomendaciones deben incluirse libres de todo prejuicio.

- 2.- Informes claros son aquellos que se entienden con facilidad y son lógicos. La claridad se puede mejorar evitando un lenguaje técnico innecesario y proporcionando la suficiente información adicional de respaldo.
- 3.- Los informes concisos van al grano y evitan detalles innecesarios, expresan pensamientos completos en el menor número de palabras posible.
- 4.- Los informes constructivos son los que, como resultado de su tono y contenido, ayudan tanto a los auditados como a la organización y promueven el mejoramiento en donde es requerido.
- 5.- Los informes oportunos son emitidos sin retraso indebido y permiten la pronta y efectiva toma de acciones.
- 0.4.- Los informes presentarán el propósito, alcance y resultados de la auditoría y cuando se considere apropiado, contendrán la opinión del auditor.
- 1.- Aunque el formato y el contenido del informe de auditoría pueden variar por la organización o por el tipo de auditoría, deben contener, en lo mínimo, el propósito, alcance y los resultados de la auditoría.
- 2.- Los informes de auditoría pueden incluir información de antecedentes y de resumen. La información de antecedentes puede identificar las unidades organizacionales y las funciones revisadas y proporcionar información explicatoria importante. También pueden incluir el estado que guardan las observaciones, conclusiones y recomendaciones de informes anteriores, así como indicaciones de sí el informe corresponde a una auditoría programada o a una solicitud específica. Cuando se incluyan resúmenes, estos deberán representar en forma equilibrada el contenido del informe de auditoría.
- 3.- La declaración de propósitos deberá describir los objetivos de la auditoría y, cuando sea necesario deberá informar al lector los motivos para su realización y lo que esperaba lograr a través de ella.
- 4.- La declaración de alcances deberá identificar las actividades auditadas e incluir, cuando sea conveniente, información adicional, como la referencia al periodo sujeto a examen. En ocasiones es necesario identificar las actividades no auditadas, para delinear los límites de la auditoría, debiendo asimismo describir la naturaleza y extensión de la auditoría realizada.
- 5.- Los resultados pueden abarcar observaciones, conclusiones (opiniones) y recomendaciones.
- 6.- Las observaciones corresponden a las declaraciones pertinentes sobre hechos. Aquellas observaciones que se consideren necesarias para apoyar las recomendaciones y conclusiones del auditor interno o para evitar su mal entendimiento se deberán incluir en su informe final. La información u

observaciones de menor importancia se pueden comunicar oralmente o a través de correspondencia menos formal.

Las observaciones de auditoría resultan de un proceso de comparación entre “lo que deberían ser” o “lo que es” de cualquier manera, existan o no diferencias, la comparación proporciona al auditor interno las bases para la elaboración del informe. Cuando los resultados del examen sean positivos puede ser conveniente incluir en el informe de auditoría el reconocimiento de un cumplimiento satisfactorio. Las observaciones planteadas deberán considerar los siguientes atributos:

**CRITERIOS.** Las Normas, mediadas o expectativas empleadas al hacer una evaluación y / o verificación (lo que debería existir.)

**CONDICION.** La evidencia real que el auditor interno encontró en el curso de su examen (lo que existe) Si existe diferencia entre lo que se esperaba y las condiciones actuales, se deberá también considerar:

**CAUSA:** La razón de la diferencia entre lo que se esperaba y las condiciones reales, (por que existen diferencias)

**EFECTO:** El riesgo o peligro al que están expuestos la organización y / u otros en virtud de que las condiciones prevalecientes difieren de los criterios establecidos (el impacto de la diferencia).

Las observaciones de auditoría reportadas también pueden incluir las recomendaciones. Las correcciones efectuadas por los auditados así como información adicional necesaria que no haya sido incluida en otra parte del informe.

7.- Las conclusiones (opiniones) constituyen la evaluación del auditor interno sobre los efectos de las observaciones en las actividades revisadas: por lo general las observaciones de auditoría se plantean en perspectiva, considerando implicaciones en conjunto, cuando el informe de auditoría incluya conclusiones, estas deberán estar claramente identificadas como tales, las conclusiones pueden referirse a todo el ámbito de una auditoría o a aspectos específicos, y aunque no se limitan únicamente a ello pueden referirse a determinar si las operaciones o los programas van de acuerdo con los de la organización; si se están alcanzando las metas y objetivos de la organización; y si las actividades examinadas funcionan como debe ser.

0.5.- Los informes pueden incluir recomendaciones para mejoras potenciales y reconocer el desempeño satisfactorio y las medidas correctivas.

1.- Las recomendaciones se basan en las observaciones y conclusiones del auditor interno. Tienen por objeto llamar la atención para que se corrijan las condiciones existentes o para que se mejoren las

operaciones. Las recomendaciones pueden sugerir alternativas para corregir o mejorar la gestión, sirviendo de guía a la administración para el logro de los resultados deseados. Las recomendaciones pueden ser generales o específicas, por ejemplo, bajo algunas circunstancias, puede ser conveniente recomendar un curso general de acción así como sugerencias específicas para su adopción; en otras circunstancias puede ser más adecuado sugerir solamente estudios o investigaciones posteriores.

2.- Los logros de los auditados, en términos de mejoras, desde la última auditoría, o el establecimiento de una operación bien controlada, pueden incluirse en el informe de la auditoría, esta información puede ser necesaria para dar una adecuada visión de las condiciones existentes y para dar una correcta perspectiva y un razonable equilibrio al informe de auditoría.

0.6.- Los puntos de vista de los auditados respecto a las conclusiones y recomendaciones pueden ser incluidas en el informe de auditoría.

1.- Como parte de la discusión del informe entre el auditor interno y el auditado, el auditor interno deberá tratar de llegar a un acuerdo sobre los resultados de la auditoría y / o sobre un adecuado plan de acción para mejorarlas operaciones; en caso de no llegar a dicho acuerdo, en el informe se podrán declarar ambas posiciones así como las razones del desacuerdo. Los comentarios por escrito que presente el auditado se pueden incluir como un apéndice del mencionado informe. Otra alternativa es que los puntos de vista del auditado se presenten en el cuerpo del informe o en documento por separado.

0.7.- El director de auditoría interna o quien él designe, deberá revisar y aprobar el informe final, antes de emitirlo y decidirá a quienes distribuirlo.

1.- El director de auditoría interna o la persona que él designe para ello deberá aprobar y firmar todos los informes finales si las circunstancias específicas lo permiten, se debe tomar en cuenta al auditor encargado o al supervisor encargado para que firme el informe como representante del director de auditoría interna.

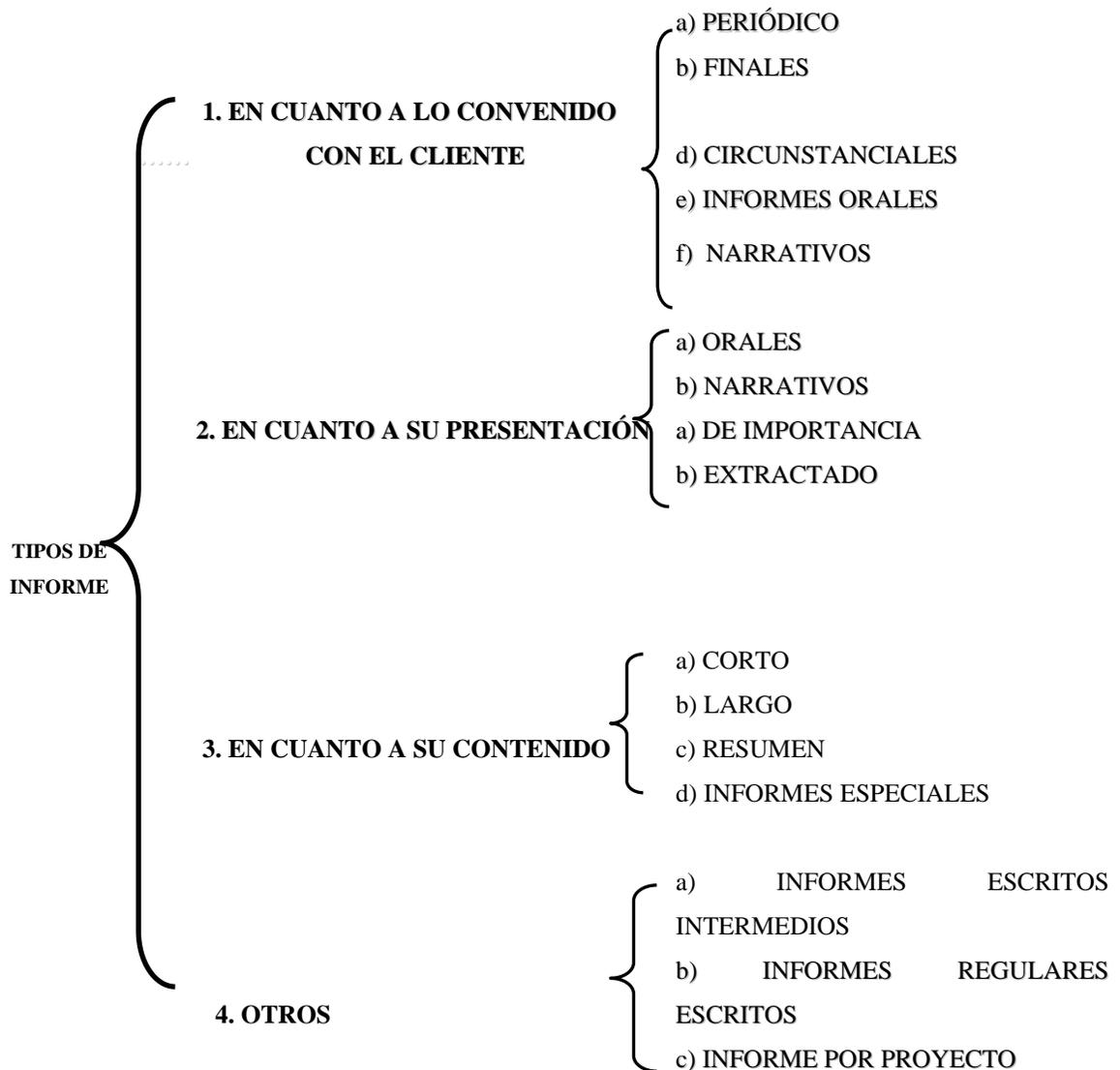
2.- Los informes de auditoría se deben entregar a aquellos miembros de la organización que pueden asegurar que los resultados de auditoría serán debidamente considerados. Esto significa que el informe de auditoría debe llegar a aquellos funcionarios que están en una posición en la que pueden tomar medidas correctivas o asegurar que se están tomando dichas medidas, el informe final de auditoría debe así mismo entregarse al jefe de la unidad auditada, por su parte los niveles superiores de la organización pueden recibir solo informes concentrados. Los informes también pueden ser entregados a otros involucrados como son los auditores externos y los comités de auditoría.

3.- En ocasiones alguna información no conviene que sea revelada a todos los que reciben el informe, en virtud de su confidencialidad o propiedad exclusiva o cuando esta relacionada con actos ilegales o impropios, en tales casos dicha información podrá ser presentada en un informe por separado. Si las situaciones

reportadas involucran a los niveles de mayor rango en la administración, el informe de auditoría deberá ser entregado al Comité de Auditoría de la Junta Directiva o alguna otra unidad que posea un nivel parecido dentro de la organización.

### 5.9 TIPOS DE INFORME

Existen diversas clases de reportes o informes que están elaborados según las necesidades de la empresa y se clasifican de la siguiente manera:



### 5.9.1 EN CUANTO A LO CONVENIDO CON EL CLIENTE

➤ Periódico.

Son los que se formulan conteniendo información sobre los trabajos desarrollados en determinado lapso de tiempo, con objeto de enterar a la dirección de los trabajos y avances de éstos.

➤ Finales.

Son los que se presentan al culminar el trabajo y con el cual se da fin a la auditoría operacional – administrativa.

➤ Circunstanciales.

Se originan por su condición especial de la necesidad de hacer del conocimiento del cliente, aquellas situaciones encontradas durante el proceso de investigación.

### 5.9.2 EN CUANTO A SU PRESENTACIÓN.

➤ Informes orales.

En muchas situaciones el informe de resultados puede ser sobre una base oral. En cierto grado esto es inevitable debido a que parte del esfuerzo de la auditoria es llevado a cabo conjuntamente con personal de la organización. En otros casos es el resultado de acciones emergentes necesarias.

Puede ser también el prelude para un reporte escrito formal. Y en muchos casos, además, el informe oral será una parte del mecanismo que complementa a los informes escritos, fundamentalmente cuando sirven para necesidades de tipo especial; en consecuencia, el informe oral tiene un propósito útil y legítimo.

Es de reconocer que tiene como limitante que no se convierte en un registro de tipo permanente, trayendo consigo el problema de malentendidos posteriores; Sin embargo, lo importante es que este tipo de informes sean usados cuidadosamente y que no creen conflictos con ulteriores informes escritos.

- Narrativos.

Es en el que se cita en forma detallada y cronológica el trabajo efectuado con precisión de datos y circunstancias.

- De importancia.

Se detalla, como su nombre lo dice, por el grado de importancia sobre los trabajos efectuados, de forma tal que queden en condiciones de interpretar fácilmente lo que se quiere decir en dicho informe.

- Extractado.

Presenta una síntesis de cada tema para posteriormente explicar detalladamente, su principal objetivo es permitir dar un panorama amplio de las circunstancias, problemas y alternativas que surgieron durante el proceso de la auditoría operacional – administrativa.

### 5.9.3 EN CUANTO A SU CONTENIDO

- Corto.

Estos informes incluyen la información más relevante de los hallazgos encontrados durante la revisión aplicada al área o departamento auditado. Asimismo debe contener una indicación clara y precisa del tipo de examen que realizó el auditor, así como el grado de responsabilidad que está asumiendo.

- Largo.

Estos informes incluyen información más detallada como pueden ser datos, estadísticas, comentarios explicativos y demás materiales que no necesariamente suelen ser de naturaleza operacional–administrativa. Este informe debe contener una indicación clara y precisa del tipo de examen que realizó el auditor, así como el grado de responsabilidad que está asumiendo.

En este informe se debe precisar la posición del auditor con respecto a otros datos del informe largo e indicar que su examen fue hecho fundamentalmente con el propósito de formular una opinión y que el informe se presenta con el fin de proporcionar una análisis y que la opinión esta razonablemente presentada en los aspectos más relevantes.

➤ Resúmenes.

En un buen número de organizaciones la práctica ha establecido la emisión de un informe, el cual resume los diferentes informes individuales emitidos, y describe el rango de su contenido. Estos resúmenes de informes en algunos casos se preparan para efectos de comités de auditoría del consejo de administración, pero en otros casos son solamente para la alta administración. Estos documentos son de especial utilidad para la alta administración quien no hace una revisión exhaustiva de los reportes individuales. También son de utilidad para el auditor general quien con este instrumento tendrá una perspectiva general del esfuerzo de su departamento y sobre una base integrada.

➤ Informes especiales.

Son el tipo de informe en el que la redacción es sumamente especial en la sección relativa a la opinión. Los informes especiales pueden incluir:

- a) Informes de entidades que llevan sus cuentas sobre la base de flujo de efectivo, lo cual difiere sustancialmente para la preparación de prácticas.
- b) Informes sobre organizaciones no lucrativas en las cuales se utilizan prácticas contables que difieren en algunos aspectos.
- c) Informes preparados con fines limitados se pueden presentar en forma de carta en la que se haga referencia a estudios especiales (fraudes, emisión de bonos, emisión de acciones, etc.)

#### 5.9.4 OTROS

➤ Informes escritos intermedios.

En situaciones donde es aconsejable informar a la administración de aspectos significativos que surgieron durante el curso de la auditoría, o que preceden a la entrega del informe formal, se pueden elaborar cierto tipo de informes intermedios. Estos informes se referirán a problemas de especial significado donde se requiera una pronta e inmediata atención.

También estos informes pueden servir para reportar avances en el trabajo, en cuyo caso serán de naturaleza completamente formal, o pueden adoptar un carácter informal cuando se maneja mediante memoranda. Se pueden reservar para aspectos verdaderamente excepcionales, o para conceptos un tanto extensos. Con frecuencia su distribución está limitada a la entidad auditada, aun cuando no necesariamente este sea el caso.

Es normal que los reportes intermedios sean incorporados en el informe final. En todos los casos los informes intermedios representan un tipo de informe que, cuando es usado juiciosamente, pueden ser una buena herramienta para preparar el informe final.

- Informes regulares escritos.

En una situación típica, una asignación particular de auditoría incluirá la preparación de un informe formal escrito que contemple los resultados de la auditoría practicada. La forma y contenido de tales informes escritos puede variar grandemente, tanto para el tipo individual de asignación de auditoría como para una organización en lo particular; estos pueden ser largos o cortos. También se puede presentar en diferentes formas, incluyendo al alcance de la información cuantitativa o financiera.

- Informe por proyecto.

Cada uno de los integrantes del equipo de auditoría, deberá elaborar el informe del o de los proyectos que haya desarrollado, con el propósito de que el Jefe de Equipo, tenga los suficientes elementos de juicio para elaborar el borrador del informe de auditoría. Siendo el contenido del informe por proyecto el siguiente:

- a) Introducción.
- b) Limitantes.
- c) Realizaciones o Logros.
- d) Desarrollo de hallazgos.
- e) Conclusión del proyecto.

## 5.10. DESARROLLO DEL INFORME

### 5.10.1 PREPARACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y REUNIONES PRELIMINARES

Mientras que la función de la investigación científica consiste en la producción de conocimiento objetivo, la del reporte de investigación radica en su divulgación. En este sentido, la formulación del reporte de investigación no es una tarea científica, sino administrativa y de comunicación.

Aunque en muchas ocasiones el informe final se ha ido preparando en el transcurso de la auditoría, llega el momento en que hay que dedicar tiempo especial para su elaboración, o al menos su terminación.

Este importante documento es, a los ojos del cliente, lo que él recibe a cambio de los honorarios pagados al auditor. En él suele reflejarse la calidad y efectividad con que se llevó a cabo el trabajo de auditoría, por lo que el auditor deberá poner especial esmero en su elaboración, cuidando tanto los aspectos de forma, como de contenido y oportunidad.

Ahora se mencionaran algunas consideraciones de índole general que deben tenerse presentes en cuanto a su elaboración:

1. Debe presentar los hechos en orden de importancia, mencionando siempre al principio lo más importante, y lo secundario o complementario después.
2. Tener presente quiénes serán los que leerán el informe, para redactarlo de acuerdo con su nivel de preparación.
3. Recordar que se hará una presentación oral del informe, por lo que en el escrito no habrá necesidad de entrar en detalles que pueden ser expuestos verbalmente.
4. El informe no debe ser demasiado largo, ni escrito en forma tediosa, sino por el contrario, su formato deberá motivar su lectura.
5. Tener perfectamente claro el asunto que se está tratando, de otra manera podría caerse en enredos.
6. Deben preverse los intereses e inclinaciones del cliente, para redactar el informe en ese sentido.
7. Estar seguros de poseer pruebas de todo lo que se ha presentado en el informe.
8. En cuanto a la forma del informe, es recomendable utilizar títulos y subtítulos, o una numeración referenciada, de manera que quede clara la relación de los distintos puntos del contenido.
9. Tanto las deficiencias encontradas, como las recomendaciones propuestas deberán presentarse en forma concisa pero notoria.
10. Evitar el uso de tecnicismos, especialmente cuando se sabe que el cliente no los domina.
11. El informe debe presentarse oportunamente, la entrega a destiempo podría provocar un rechazo a las propuestas.

12. El borrador del informe deberá ser discutido con los dirigentes que se verán involucrados en los cambios.
13. El informe debe referir preponderantemente las excepciones, y no lo que se considera normal.
14. Un buen informe deberá estar siempre apoyado con los anexos necesarios, que permitan aclarar el contenido del mismo, en la medida de la necesidad del lector.
15. Debe tener presente que la mejor herramienta para la elaboración del informe es un procesador de textos, que proporciona total flexibilidad para insertar, modificar o quitar contenido.

El marco de referencia de la auditoría administrativa es precisamente la teoría, y dentro de ésta, especialmente la teoría del proceso administrativo; la mejor manera de presentar el informe será también teniendo como marco de referencia este proceso. Ya sea que se haya aplicado la auditoría a un simple método, a una función, a un departamento o a toda la empresa, el enfoque o marco referencial que debe tener nuestro informe es el del proceso administrativo.

#### Reuniones preliminares con auditores

Una vez que el auditor anotó en sus papeles de trabajo todas las deficiencias que a su juicio existen, debe efectuar un examen crítico sobre cada observación y cada sugerencia.

La discusión de las conclusiones y recomendaciones por lo general se realiza durante el curso de la auditoría y/o en reuniones posteriores a la terminación de la auditoría (entrevistas finales).

Otra técnica consiste en la revisión de los borradores de los informes de auditoría por el jefe de la unidad auditada.

Estas discusiones y revisiones ayudan a asegurar que no ha habido inadecuadas interpretaciones ni malos entendidos de los hechos, al dar la oportunidad al auditor de aclarar asuntos específicos y de expresar sus puntos de vista sobre las observaciones, conclusiones y recomendaciones.

Este examen debe incluir un estudio integral de cada observación con los papeles de auditoría en que se apoyan los comentarios, la descripción de los problemas y las sugerencias derivadas del criterio del auditor; es muy importante mencionar que no deben admitirse observaciones y sugerencias que no estén respaldadas por evidencia suficiente y competente en cédulas de auditoría.

- a) Todos los papeles de trabajo deben estar revisados y firmados por el gerente o supervisor de auditoría. Esta es una norma de carácter universal que no puede dejar de aplicarse bajo ninguna circunstancia.
- b) En consecuencia, tanto el auditor en jefe como sus ayudantes deben tener un conocimiento profundo de los métodos, procedimientos y sistemas que se han examinado en la empresa.
- c) Tanto el auditor en jefe como sus ayudantes deben estar convencidos de la autenticidad de cada observación incluida en los papeles de trabajo.
- d) El auditor debe clasificar los problemas detectados de acuerdo con su importancia, a la luz del impacto presente y futuro sobre los recursos de la entidad.
- e) Los papeles de auditoría deben incluir no sólo descripciones de problemas, sino sugerencias útiles, claras y objetivas para corregirlos.
- f) El auditor y sus auxiliares deben discutir, analizar y evaluar cada una de las sugerencias para corregir los problemas detectados.
- g) Es importante estar convencido de que las sugerencias de auditoría están bien estructuradas y serán de utilidad, que el convencimiento respecto a las fallas o deficiencias en los sistemas.
- h) En los papeles de trabajo es esencial que las sugerencias de auditoría sean:
  - 1. Factibles. Es decir, susceptibles de llevarse a la práctica y no solo quimeras obtenidas de manuales que nunca se han puesto en operación.
  - 2. Accesibles. Esto es, al alcance de la empresa desde el punto de vista de su capacidad económica.
  - 3. Objetiva e integrales. Es decir, congruentes con la estructura de área en la que se van a implantar y con la estructura del área en la que se van a implantar y con la estructura de otras áreas que se relacionen con ésta.

En conclusión, antes de iniciar la preparación del informe, el auditor y sus auxiliares deben trabajar sobre los papeles que contienen las descripciones de los sistemas, el señalamiento de fallas y el detalle de las sugerencias, a fin de analizar todas las posibilidades existentes respecto a todo lo que se pueda:

- a) Eliminarsse.
- b) Combinarse.
- c) Transferirse.
- d) Cambiarse.
- e) Corregirse.

#### 5.10.2 ANALISIS DE LA INFORMACION

Durante el desarrollo de su trabajo el auditor detectara situaciones, irregularidades o anomalías que deberán ser tomadas en consideración para su análisis y discusión. Del resultado de este proceso se derivara la eventual discusión en el informe de auditoría operacional – administrativa.

Aquí se determinara el termino a aplicar; si el auditor va a comentar con los auditados una irregularidad, deficiencia, etc., con toda seguridad se enfrentara a un rechazo hacia el y su trabajo. Para evitar estas situaciones es conveniente se emplee el termino de “observación”.

Una vez revisados y aprobados por el gerente o supervisor de auditoría los papeles de trabajo, se tendrá la certeza de que las observaciones y sugerencias representan aquellos puntos de vista definitivos en torno a las diferentes situaciones localizadas en los sistemas y procedimientos en vigor. Como consecuencia se solicita a gerentes, directores o encargados de las áreas involucradas en la auditoría, la celebración de una junta en la que se comentaran las recomendaciones del auditor y se llegara a conclusiones respecto a ellas, estableciendo de manera conjunta las acciones necesarias para su implantación dentro de la estructura de la entidad.

En esta reunión debe asistir el gerente o supervisor de auditoría y el auxiliar que mayor desempeño tuvo en el desarrollo de la auditoría. Un elemento indispensable en la realización de la junta son los papeles de trabajo y cédulas que contengan las observaciones y sugerencias derivadas de la auditoría operacional – administrativa. Generalmente los gerentes y directores le solicitan al auditor demostrar la autenticidad de las fallas que esta reportando; por ello, el legajo de las cédulas deberá estar escrupulosamente completo y ordenado para la inmediata localización de los papales requeridos, la clara y rápida lectura de los datos por parte del personal del cliente o de la empresa.

La reunión para discutir observaciones y sugerencias deberá llevarse con los ejecutivos que tienen a su cargo los departamentos o áreas funcionales que involucran los hallazgos y / o recomendaciones del auditor.

La discusión deberá ser conducida por el gerente o supervisor de auditoría tomando en cuenta, los aspectos siguientes:

- a) Iniciar la reunión explicando previamente los objetivos de la auditoría en cada una de las áreas que fueron revisados; debiendo ser breves y sin tecnicismos.
- b) Hacer hincapié en que la auditoría operacional – administrativa tiene propósitos esencialmente constructivos y no destructivos; así, los problemas localizados y las fallas detectadas se divulgaran para beneficio de la entidad y no para señalar o culpar al personal involucrado.
- c) Se debe hacer énfasis par reconocer y agradecer la colaboración del personal de cada una de las áreas que han sido auditadas.
- d) Comenzar la reunión en un aspecto propiamente técnico dando lectura a cada una de las observaciones y sugerencias de acuerdo con el texto de las cédulas de auditoría. Este hecho permitirá recordar a los ayudantes que deberá redactarse las recomendaciones en forma clara y objetiva.
- e) Enfatizar la mejor disposición en que se encontrara la información para ofrecer las pruebas necesarias en las que el auditor basa cada una de sus observaciones.
- f) Debe hacerse hincapié en que las sugerencias propuestas son solo el punto de vista de los auditores, por lo que en consecuencia, el punto de vista de los ejecutivos que tienen a su cargo las áreas involucradas es de suma importancia para la depuración o mejora de dichas sugerencias.
- g) Con respecto a las sugerencias que reflejan su punto de vista, el auditor deberá procurar convencer y no vencer.
- h) Será importantísimo tomar nota acuciosa de todas las respuestas y puntos de vista que los ejecutivos darán al respecto de cada sugerencia u observación a los auditores. Las respuestas formaran parte del reporte de auditoría operacional – administrativa, por lo que los comentarios de directores y gerentes deberán transcribirse literalmente a los papeles de trabajo y se leerán en voz alta antes de continuar con la siguiente recomendación.
- i) Deberán evitarse comentarios hirientes, irónicos o tendenciosos, respecto de cualquier empleado o funcionario de las áreas examinadas, y en general de la empresa; las apreciaciones del auditor no deben ir mas allá de hechos concretos, aún en casos en que los problemas detectados se relacionan con actitudes negativas o incapacidad del personal. En este punto el gerente de auditoría deberá hacer comentarios en privado con el superior a quien reporte el empleado o el ejecutivo involucrado en este tipo de hallazgos.

- j) Al proceder, se admitirán los comentarios positivos acerca del desempeño y actitudes constructivas del personal en el área auditada, no obstante, debe considerarse la importancia de evitar los excesos para no incurrir en adulaciones que resultan molestas y resten categoría a la imagen del auditor.
- k) Aunado al punto anterior el auditor debe aceptar y solicitar un plazo razonable para su evaluación, los puntos de vista expresados por los directores y gerentes en discrepancia con las observaciones y sugerencias. En relación con las sugerencias que los ejecutivos acepten durante la reunión referida en párrafos anteriores es importante poner en práctica los siguientes puntos:
  - 1. El auditor deberá lograr que los ejecutivos de las áreas involucradas se comprometan a respetar fechas o plazos en los que las recomendaciones aceptadas se cumplirán en forma integral.
  - 2. De acuerdo con las fechas o plazos establecidos por la empresa para cumplir aquellas recomendaciones aceptadas, será necesario que el auditor las anote de forma clara en los papeles de trabajo.
  - 3. Respecto a las sugerencias cuyo cumplimiento requiera de la intervención de especialistas ya sean internos o externos, los directores o gerentes son los indicados para establecer fechas tentativas en las que se obtendrán las autorizaciones de los funcionarios en las que recaerá dicha responsabilidad.

El establecimiento de fechas en los términos indicados será la mejor garantía de que los esfuerzos de auditores y ejecutivos no será estéril. Cualquier razón por la que los directores o gerentes rehagan las recomendaciones del auditor, será indispensable que de igual manera se transcriban literalmente en los papeles de trabajo.

Es importante establecer de una manera clara que las recomendaciones de auditoría rechazadas por la empresa deben formar parte del informe de auditoría operacional – administrativa, con el texto integro de las respuestas que incluyen dichos rechazos.

Control de hallazgos y observaciones de auditoría.

El auditor administrativo – operacional, durante el desarrollo de su trabajo, y en cualesquiera de sus etapas, irá detectando situaciones, irregularidades o anomalías que merecen ser tomadas en consideración para su análisis y discusión con el personal de la unidad administrativa o función sujeta a auditoría, sin embargo en ocasiones no resulta conveniente hacer del conocimiento del personal del área auditada dichas observaciones, debido a que esta es la información sobre la cuál se basa la elaboración del informe de auditoría operacional – administrativa.

En este punto es sumamente importante el término a aplicar. Si el auditor va a comentar con los auditados una “irregularidad”, “anomalía”, “deficiencia”, “falta”, etc., con toda seguridad se va a enfrentar a un rechazo, conflicto o animadversión hacia él y su trabajo. Para evitar tales situaciones es conveniente emplear el término genérico de “observación”, que en filosofía auditiva viene siendo lo mismo a otros calificativos a emplear, pero en su presentación se recibe con posturas diferentes por parte de los auditados.

El auditor tomará nota de una observación, inclusive en presencia del auditado, porque además deberá discutirla con él cuando así lo considere. De este modo no será la misma reacción por parte del auditado el comentarle una “observación” que una “falla” o “deficiencia”. Por ello es muy importante y tener el tacto y cortesía suficiente para tratar con los auditados, y en general con el personal de la organización.

El proceso de registro de observaciones incluye el anotarlas, así como sus causas, consecuencias, opciones de solución y beneficios esperados; de igual manera se indicará el nombre de la persona con quién se comentó (a criterio del auditor) y los comentarios recibidos por parte del auditado.

Para cada observación que se registre se deberá anexar la documentación que la soporte debidamente. El conjunto de observaciones registradas y numeradas en forma consecutiva para efectos de control, habrán de integrarse en una sección específica de los papeles de trabajo, y se hará referencia a ellas, por su número, o por su importancia, en el programa de auditoría y en los papeles de trabajo relativos al área o sección donde fue detectada.

Es conveniente señalar que las observaciones habrán de ser anotadas y registradas en el momento mismo en el que se detectan; no deben dejarse para el mañana, o bien a la memoria, porque si el auditor sabe manejar correctamente este procedimiento verá sin lugar a dudas, que al concluir la auditoría tendrá en sus manos el completo resultado de su investigación al que sólo tendrá que darle forma y presentación por medio del informe.

### 5.10.3 CONTROL DEL INFORME

La asignación de recursos para el trabajo de auditoría debe considerar las técnicas de administración de proyectos las cuales contienen los siguientes pasos básicos:

- Desarrollar un plan detallado.

El plan debe precisar los pasos a seguir para cada tarea y estimar de manera realista el tiempo, teniendo en cuenta el personal disponible, la experiencia y capacidad del mismo personal.

- Contrastar la actividad actual con la actividad planificada.

Debe existir algún mecanismo que permita comparar el progreso real con lo planificado.

- Generalmente se utilizan las hojas de control de tiempo.

Ajustar el plan y tomar las acciones correctivas, esto es si al comparar el avance con lo proyectado se determinan avances o retrasos, de deben reasignar tareas.

Los recursos deben comprender también las habilidades con las que cuenta el grupo de trabajo, el entrenamiento y experiencia que estos tengan. Además de tener en cuenta la disponibilidad del personal para la realización del trabajo de auditoría, como los periodos de vacaciones que estos tengan otros trabajos que estén realizando, etc.

#### 5.11 OBJETIVOS DEL CONTROL DE CALIDAD

Los objetivos básicos del control de calidad establecidos en el párrafo 1.4.10 de la Normas Técnicas de Auditoría son los siguientes:

- Independencia, integridad y objetividad.

Proporcionar seguridad razonable de que todo el personal profesional de auditoria de la organización, a cualquier nivel de responsabilidad, mantiene sus cualidades de independencia, integridad y objetividad.

Este punto se refiere a mantener su independencia mental como auditor en todas las actividades que realice dentro de la organización, cuidando su comportamiento de manera general siendo este de manera cabal, esto aplicara de forma que no se establezca o haya un vinculo familiar o de amistad con personal de la empresa que se esta auditando, ya que esto puede ocasionar que se vicie la opinión del auditor respecto de las situaciones que encontrase.

El auditor siempre debe mantener un criterio objetivo respecto de las situaciones que se manifiesten en el transcurso de la revisión.

➤ Formación y capacidad profesional.

Proporcionar una seguridad razonable de que el personal tiene la formación y capacidad necesarias que le permitan cumplir adecuadamente las responsabilidades que se les asigne.

Significa que el auditor y sus auxiliares deben estar preparados profesionalmente y mantenerse en constante actualización profesional que les permita ofrecer a sus clientes la confianza de que se les brinda un servicio de calidad y a la vanguardia.

➤ Aceptación y continuidad de clientes.

Permitir la decisión sobre la aceptación y continuidad de los clientes, teniendo en consideración la independencia del auditor y la capacidad para proporcionar un servicio adecuado y la integridad de la dirección y accionistas del cliente.

Se refiere al compromiso de brindar un servicio de calidad y a la vanguardia a nuestros clientes para garantizar el servicio continuo, esto claramente sin perder la objetividad e independencia del auditor respecto con el cliente. Esto permitirá poder ofrecer la cliente siempre las herramientas necesarias para la toma de decisiones adecuadas respecto a su empresa.

➤ Consultas.

Tener una seguridad razonable de que, cuando sea necesario, el auditor solicita ayuda de personas u organismos internos o externos, que tengan niveles adecuados de competencia, juicio y conocimientos para resolver aspectos técnicos.

Significa que cuando el auditor no encuentre solución a alguna situación, se podrá respaldar o asesorar de organismos, profesionistas de otras áreas, profesionistas del área contable o administrativa que ayuden a resolver situaciones que se presenten de manera esporádica, así como a usar criterios y normas internacionales que se aplican de manera supletoria cuando en el país no se tiene la reglamentación o normalización que pueda ayudarnos.

- Supervisión y control de trabajos.

Proporcionar una seguridad razonable de que la planificación, la ejecución y la supervisión del trabajo se han realizado cumpliendo con las Normas de Auditoría.

Significa llevar un control en procedimientos y tiempos sobre el trabajo de auditoría mediante el uso de cédulas, gráficas y cuestionarios (papeles de trabajo), de forma ordenada para que reflejen de manera eficiente y oportuna los resultados del trabajo de auditoría que se está realizando, ya que si el auditor es cuidadoso en la elaboración de sus instrumentos de trabajo al final solo habrá que moldear la información para la elaboración del informe.

- Inspección.

Proporcionar mediante inspecciones periódicas internas o externas, una seguridad razonable de que los procedimientos implantados para asegurar la calidad de los trabajos están consiguiendo los objetivos anteriores.

En este punto nos referimos a la supervisión del trabajo que efectúan los encargados y auxiliares de auditoría durante la misma, para garantizar que los procedimientos de trabajo son llevados a cabo de una manera eficiente, cumpliendo con el plan de trabajo previsto desde el inicio de la auditoría, lo que permitirá al equipo de auditoría tener información suficiente y competente al momento de ser requerida y sobre todo para la elaboración del informe, ya que si la información está bien planteada desde el principio como ya lo hemos mencionado, solo habrá que dar forma a la información.

Los objetivos del control de calidad son aplicables a todos los servicios de auditoría operacional – administrativa prestados a clientes.

## **5.12 BORRADORES**

La reunión de cierre puede estar apoyada en borradores de texto que será incluido en el informe final. En algunas organizaciones puede haber también una fase posterior donde los borradores del informe son puestos a la consideración del administrador auditado para su revisión y comentarios, antes de la conclusión del trabajo.

El uso de borradores de informes en las reuniones de cierre de auditoría también tienen ciertas desventajas, estas son primeramente el peligro de que la discusión se pueda centrar indebidamente en aspectos más

deforma que de contenido. En adición, se sufre en la independencia al efectuarse modificaciones incluyendo la usualmente necesaria redacción que a veces se restringe. Haciendo un balance, aparentemente es mejor evitar el uso de material en borrador en la reunión al cierre de la auditoría.

El suministrar los borradores del informe al administrador auditado en esta última etapa, tiene el mérito de demostrar una genuina consideración hacia su persona., sin embargo también existen ciertas desventajas significativas. La primera es que de nueva cuenta el auditor interno tiende demasiado a someterse al auditado en cuanto a sus pensamientos y la forma de expresar y utilizar sus propias palabras.

También existe una segunda desventaja, misma que esta representada por un excesivo retraso en la conclusión del informe. Una gran parte de eficiencia del informe es el grado en que este puede ser emitido con prontitud.

En esta fase el equipo de auditoría deberá preparar el Borrador de Informe y resumen ejecutivo los cuales serán revisados detalladamente por el Supervisor de Auditoría en los siguientes aspectos: contenido, ortografía, redacción, cuadros y gráficos.

El borrador de informe será elaborado de conformidad al esquema siguiente:

1. Introducción.
2. Objetivo y Alcance de la Auditoría.
3. Limitaciones en el Alcance de la Auditoría.
4. Información de la Entidad.
5. Resultados de la Auditoría.
6. Proyecto X.
7. Conclusiones Generales.
8. Anexos.

#### 5.12.1 DISCUSIÓN CON LAS AREAS AUDITADAS

Como parte de la discusión del informe entre el auditor y el auditado, el auditor deberá tratar de llegar a un acuerdo sobre los resultados de la auditoría y/o sobre un adecuado plan de acción para mejorar las operaciones; en caso de no llegar a dicho acuerdo, en el informe se podrán declarar ambas posiciones así como las razones del desacuerdo. Los comentarios por escrito que presente el auditado se pueden incluir como un apéndice del mencionado informe. Otra opción es que los puntos de vista del auditado se presenten en el cuerpo del informe o en documento por separado.

Como parte del proceso de auditoría, debe presentarse a los funcionarios responsables de un informe previo sobre las observaciones del auditor, con el fin primordial de convencerlos de que sus conclusiones y recomendaciones son pertinentes o, en su caso, para que dichos funcionarios proporcionen evidencia, aportando la documentación o información que no haya sido proporcionada al auditor en el desarrollo de su trabajo.

Esta discusión permite eliminar del informe algunas conclusiones que por mala interpretación y/o desconocimiento de la operación, el auditor hubiere juzgado equivocadamente, este proceso sirve para que el informe definitivo cuente con conclusiones y recomendaciones debidamente soportados.

Cuando no existe coincidencia de opinión, el auditor está obligado a incluir en su informe de manera constructiva y positiva las opiniones de los funcionarios.

En seguida se presentan algunas ventajas y desventajas de la discusión con las áreas auditadas:

Ventajas.

La única ventaja se presenta si al haber algún malentendido en relación a alguna observación se puede aclarar. Por lo que es sumamente importante que se tenga cada observación debidamente soportada con la evidencia suficiente y competente para respaldar la información que presentamos.

Desventajas.

La discusión representa mas desventajas debido a que el auditado puede llegar a envolver al auditor y convencerlo de no manifestar en su informe ciertas situaciones, esto generalmente se presenta cuando son auditores con poca experiencia, es decir, en concreto puede llegar a cambiar el criterio del auditor, si no se tiene la experiencia suficiente.

Otra desventaja, es que si se comentan con el área auditada las situaciones encontradas al momento de presentar el informe puede ya no causar el mismo impacto, en virtud de que el auditado argumentara que ya lo sabia y por lo tanto ya se hicieron las correcciones necesarias; esta situación sin duda, dejara al auditor en mala posición frente a las personas que se esta reportando el informe, dejando así al mismo informe sin el intereses que los lectores deben manifestar ante el, pues se puede dar la situación de que cerraran el informe y entonces pedirán que se les de una platica de lo que se encontró y que se ha hecho o debe hacer al respecto para corregir.

Otra desventaja mas, puede presentarse al momento de estar comentando situaciones con el área auditada a dar información de mas, es decir hablamos mas de la cuenta y podemos hasta dejar a la vista información

confidencial, respecto a situaciones encontradas, lo que nos hace caer nuevamente en disminuir el impacto de la entrega del informe, debido a que el responsable del área auditada tendrá tiempo ha preparar respuestas a su favor sobre las situaciones expuestas.

#### 5.12.2 MECANICA DE LAS REUNIONES.

##### ➤ EQUIPOS DE AUDITORÍA

El Jefe de Equipo establecerá:

- a) El día de la semana destinado para las reuniones con su respectivo tiempo de duración.
- b) Un día opcional, en el que pueda reemplazar alguna eventualidad de los días anteriores.
- c) Definir el lugar principal y opcional, donde se celebrarán las reuniones.
- d) Elaborar la agenda a tratar.
- e) Designar a un miembro del equipo, la elaboración de la ayuda memoria que contenga los aspectos tratados en la reunión.

##### ➤ AGENDA A TRATAR:

- a) Lectura de la ayuda memoria anterior.
- b) Desarrollo de temas.
- c) Programación de futura reunión y tareas.
- d) Espacio de retroalimentación y distensión del equipo.

### 5.13 NORMAS Y REGLAS DE PARTICIPACION EN LAS REUNIONES, TIEMPOS DE TRABAJO, HORARIOS, ETC.

Responsabilidades de los miembros de los equipos de trabajo, antes de cada reunión:

1. Repasar periódicamente las tareas programadas para verificar si se han cumplido satisfactoriamente.
2. Hacer los arreglos necesarios a fin de evitar que tengan que salir de la reunión para atender llamadas telefónicas o a visitantes.
3. Hacer planes para llegar a tiempo a las reuniones.
4. Tener claramente definidos los temas que desee incluir en la agenda.
5. Estudiar la agenda del día para preparar la información necesaria y analizar con profundidad los problemas o actividades a tratar.
6. Tener preparado el material o datos que necesite proporcionar al equipo para ayudar a tratar los temas de la agenda.
7. Informar oportunamente si va a estar ausente, justificando debidamente la ausencia y preparar
8. adecuadamente a quien le sustituya.
9. Pensar acerca de las mejores alternativas para resolver los problemas del equipo.
10. Evitar las comunicaciones que distraigan o desintegren el equipo: sarcasmo, chisme, etc.
11. Tomar nota de los compromisos adquiridos en la reunión.
12. Manejar una visión compartida.
13. Abstraerse de sus propios modelos mentales.
14. Orientar sus intervenciones con el propósito de contribuir a potenciar el trabajo en equipo a fin de lograr las metas y objetivos propuestos.

Responsabilidad de los miembros del equipo durante la reunión:

1. Ser receptivo a las ideas que se están exponiendo. Deshacerse de ideas preconcebidas. Explorar mentalmente como las nuevas ideas mejoran o complementan sus propias ideas.
2. Escuchar con atención a quien habla. Buscar información para comprender lo que no entiende. Abstenerse de emitir un juicio antes de comprender una idea.
3. Respetar a quien difiere de sus opiniones. Mantenerse sereno, buscar comprender las causas del desacuerdo, tener paciencia con los demás.
4. Comentar sus experiencias y exponer sus ideas sin temor, pero de manera concisa y ordenada.

5. Mantener una actitud positiva, evitar caer en recriminaciones sobre el pasado y personalizar las situaciones.
6. Permitir que el moderador de la reunión pueda cumplir con su papel, organizar la discusión, dar a todos igual oportunidad de expresarse, controlar el uso del tiempo y someter a consideración lo concluido.
7. Asistir puntualmente al inicio de las sesiones y contribuir a que se termine dentro del tiempo asignado.
8. Pensar creativamente acerca de las mejores alternativas para resolver los problemas del equipo.

Responsabilidad de los miembros del equipo después de la reunión:

1. Llevar a cabo las asignaciones y los compromisos adquiridos en la reunión.
2. Comunicar las decisiones y la información que deban conocer los Auditores.
3. Mantener la confidencialidad de la información y los temas tratados por el equipo dentro del principio de reserva.
4. Evitar quejarse de una decisión con la cual no estuvo de acuerdo.

#### 5.14 INFORME FINAL

La publicación definitiva del informe de auditoría operacional – administrativa deberá llevarse a cabo solo si el cuestionario de control de calidad ha sido aprobado por el gerente, director o socio responsable del examen del área o áreas auditadas. La emisión de este informe contempla tres pasos fundamentales que son:

- a) Mecanografía del borrador.
- b) Confronta.
- c) Envío a destinatario.

El borrador, es susceptible de cambios para la mejora de su contenido, sin embargo, el informe mecanografiado una vez entregado a sus destinatarios se convertirá en el representante del departamento de auditoría interna o despacho contratado. La mecanografía debe ser pulcra, de excelente calidad y deberá estar de acuerdo con las técnicas y usos modernos para garantizar la presentación actualizada del reporte de auditoría operacional – administrativa.

La confronta, forma parte de las responsabilidades del auditor y generalmente se lleva a cabo por los ayudantes; consiste en comparar acuciosamente la versión mecanográfica del informe de auditoría con el borrador. Es importante recordar que la colocación incorrecta de una “coma” o de un “punto” y la falta de un “acento”, pueden cambiar de manera radical el impacto del informe.

Cabe señalar que es necesario, que el gerente de auditoría, lea con mucho cuidado el informe mecanografiado que ha pasado a la confronta, no siendo excepcional que en dicha lectura se localicen errores cuya corrección deba hacerse de inmediato.

Parte importante de la responsabilidad del auditor es transmitir de una manera eficaz la información obtenida en sus investigaciones y que tiene que ver directamente con los problemas de la empresa. El texto del informe debe ser interesante y ameno, transmitir el mensaje de un modo objetivo y fácil de entender; ser breve, a efecto de que la dirección pueda actuar con oportunidad, puesto que un informe bien concebido estimulara la acción e influirá rotundamente en la decisión que se tome.

El auditor debe revisar el informe antes de darlo por terminado, para lo cual deberá quedar plenamente satisfecho del mismo; para esto, generalmente debe plantearse las siguientes preguntas:

1. ¿Expongo todos los hechos de importancia?
2. ¿Están presentados los distintos aspectos en forma sustanciosa en la redacción del informe?
3. ¿Están descritos posteriormente, en el cuerpo del informe los hechos de importancia especiales y en el mismo orden en que figuran dentro de la selección respectiva?
4. ¿Está redactado el informe con la claridad necesaria para que mis exposiciones no sean mal entendidas?

5. ¿Comprende el informe exposiciones claras, respecto a los cambios de impresiones tenidos con los supervisores, así como las respuestas y reacciones de éstos?
6. ¿Al expresar mis sugerencias y comentarios he tenido presente el equilibrio que debe prevalecer en el informe, la expresión correcta de mis ideas y toda la información que necesita el lector?
7. ¿Mis recomendaciones son oportunas, fáciles de realizar, convenientes para la dirección y éxito de la empresa?
8. ¿Lo tratado en mi informe es interesante, esta bien redactado, es comprensible y en realidad útil a la dirección y área auditada?

Al poder el auditor contestar afirmativamente todas estas preguntas podrá entonces estar seguro de que el informe es correcto.

Se acostumbra que antes de entregar el borrador para escribirlo en forma definitiva, un supervisor o algún otro empleado del departamento de auditoría le dé el toque profesional y prepare para la versión definitiva. Se somete el documento a la revisión de una persona que recibe el título de supervisor. Esto se hace con el propósito de comprobar el contenido del informe, antes de presentarlo en forma definitiva.

#### 5.15 RECOMENDACIONES DE PREPARACIÓN PARA UN BUEN INFORME

Es responsabilidad del auditor producir un informe que sea legible, entendible y persuasivo. El objetivo es contar con un informe que llame la atención de los administradores que son responsables por varias actividades operacionales, y que los pueda inducir a que presionen por acciones apropiadas. Parte del objetivo también es producir un informe que se traduzca en respeto al esfuerzo de la auditoría. Estos criterios profesionales incluyen:

- Toque Profesional. Un toque profesional evita excesivos hechos casuales por un lado, y por el otro formalidades de estilo. Refleja dignidad, perspectiva y objetividad. Denota nivel profesional estatura del auditor.
- Exactitud. Las posiciones individuales y la información relativa deberán ser exactas. Mas todavía, deben apearse a estándares de razonabilidad, considerando la complejidad de lo que están cubriendo. Posiblemente no existe nada que pueda dañar tanto la imagen del auditor interno como el

descubrir posiciones y posturas equivocadas de este, la inclusión de información errónea o estimaciones irrealizables.

- Cortesía y tacto. Hay que recordar que la gente involucrada en los hallazgos y recomendaciones suele ser muy sensible respecto a cualquier reflejo de su incapacidad de ejecución. Actuando con cautela y manejando las cosas con tacto, se puede neutralizar en mucho esta sensibilidad.
- Consideración. Íntimamente relacionado a lo anterior es la habilidad para mostrar adecuadas consideraciones por la gente involucrada. La gente aprecia este reconocimiento cuando ha trabajado fuerte y con entusiasmo, no obstante que haya fallado.
- Persuasividad. Cualquier cosa que se diga debe ser manejada de tal forma que proporcione una adecuada postura y subsecuente motivación para adoptar los tipos de acción necesarios. Los ingredientes básicos aquí son... lógica y persuasión.
- Estructura de las oraciones. Se requiere evitar largas y tediosas oraciones. Oraciones cortas y simples son comprendidas con mayor facilidad.
- Párrafos. Los pensamientos necesitan ser expresados en párrafos. Aquellos párrafos que son demasiado largos pierden interés y encuentran resistencia para leerse con detenimiento.
- Elección de palabras. Se deben aplicar un especial cuidado en la elección de las palabras a utilizar. Se necesitan palabras y términos que reflejen lo que se desea expresar, que no lleven un contenido de tipo emocional y que no sean estereotipadas.
- Buena gramática y redacción. Errores gramaticales y de redacción pueden distraer y molestar al lector, existiendo el riesgo de que se reduzca el impacto del mensaje.
- Proceso y compaginado. La necesidad de buenos estándares de proceso físico de los reportes exige exactitud en la mecanografía, buena presentación del texto, calidad en la reproducción y exactitud en la ordenación de las páginas. Se requiere también buena calidad en la uniformidad de los caracteres mecanográficos, con una adecuada descripción de la asignación de auditoría y la fecha o período involucrado. El uso de diferentes colores para las pastas del informe en función al usuario o tipo de trabajo efectuado proporcionará una fácil identificación con relación a otro tipo de informe que se procesan en la organización.

**CAPITULO 6**  
**LAS RECOMENDACIONES, SUGERENCIAS Y SU SEGUIMIENTO**

**6.1.1 RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS.**

Las recomendaciones se basan en las observaciones y conclusiones del auditor. Tienen por objeto llamar la atención para que se corrijan las condiciones existentes o para que se mejoren las operaciones. Las recomendaciones pueden sugerir alternativas para corregir o mejorar la gestión, sirviendo de guía a la administración para el logro de los resultados deseados.

Las recomendaciones pueden ser generales o específicas, por ejemplo: bajo algunas circunstancias, puede ser conveniente recomendar un curso general de acción así como sugerencias específicas para su adopción; en otras circunstancias puede ser más adecuada sugerir solamente estudios o investigaciones posteriores.

Los logros de los auditados, en términos de mejoras, desde la última Auditoria, o el establecimiento de una operación bien controlada, pueden incluirse en el informe de Auditoria. Esta información puede ser necesaria para dar una adecuada visión de las condiciones existentes y para dar una correcta perspectiva y un razonable equilibrio al informe de Auditoria.

La implantación de las recomendaciones es una parte de la auditoria administrativa sumamente importante, ya que constituye el momento en el que las medidas de mejoramiento administrativo deben ponerse en práctica para la solución de los problemas encontrados. Para esta etapa el auditor solo debe dar las bases para su implantación, y de ninguna manera deberá involucrarse de lleno en la ejecución de los siguientes puntos:

A) Elaborar un programa de implantación.

Esta parte consiste en describir las actividades a realizar y la secuencia de su realización. Generalmente se usan diagramas de flujo ó de red para su mejor comprensión. En el programa debe describirse el objetivo de cada proyecto, su alcance, él (los) responsable (s) y los resultados esperados

B) Integrar los recursos humanos y materiales necesarios.

Consiste en elaborar los manuales e instructivos de trabajo necesarios para la implantación de las recomendaciones, así como el mobiliario, equipo y suministros requeridos para operar el nuevo sistema. Se debe también seleccionar y capacitar al personal que va a operar los nuevos procedimientos de trabajo

C) Ejecutar el programa de implantación realizado.

Es poner en operación las recomendaciones y el nuevo sistema, aplicando un método de implantación previamente seleccionado. Al iniciar la implantación es necesario comunicarlo mediante circulares al personal de la organización.

#### 6.1.2 CONCEPTO DE SEGUIMIENTO.

Toca ahora hacer referencia al seguimiento del informe que el auditor puede hacer. Con frecuencia sucede que la alta administración requiere este seguimiento para asegurarse que se están adoptando las acciones correctivas necesarias emanadas del informe de auditoría. En algunos casos también existe un celo por parte del auditor general por dar efecto a este procedimiento.

Lo deseable de las acciones de seguimiento son en si mismas muy claras, sin embargo el problema es si esta es una responsabilidad propia del auditor, y si la acción hecha por este profesional puede minar las responsabilidades básicas de los administradores encargados de las actividades particulares. Esta situación puede tender a que el auditor adopte una posición de policía, tendencia que puede degenerar en conflictos que quebranten la relación de sociedad con el auditado.

No obstante, en muchas organizaciones el auditor se retira una vez que el informe ha sido entregado, no se le confiere la obligación de contestar a cuestionamientos, y la situación la volverá a revisar solo hasta el momento de la próxima asignación de auditoría.

Muchas organizaciones han adoptado un tipo de enfoque intermedio, un ejemplo de este es cuando la coordinación total de esfuerzos de seguimiento es puesto en manos de otro funcionario de la organización, usualmente el área de finanzas, o algún otro tipo de servicios administrativos que sea neutral. Así, la acción correctiva es iniciada por el funcionario responsable de línea o staff, quien reportara a un funcionario coordinador. Si se presentaran retrasos injustificados en atender una recomendación, la oficina coordinadora podrá efectuar todas las presiones que sean justificadas. Bajo este enfoque se pueden suministrar al auditor interno copias de las respuestas.

Como parte del proceso de auditoría, los auditores internos deberán hacer un seguimiento sobre los hallazgos reportados que requieran alguna acción, para asegurarse que la administración ha solucionado oportuna y adecuadamente las observaciones de auditoría.

Un seguimiento adecuado y oportuno es básico para completar el proceso de auditoría; ya que en caso de no efectuarse, podría minimizarse de manera seria el valor de las auditorías. Los aspectos o conclusiones más relevantes que inciden en la etapa de seguimiento son los siguientes:

- La responsabilidad de seguimiento debe ser definida en el escrito o manual que fija autoridad al grupo de auditoría interna.
- Al decidir la dimensión del seguimiento, los auditores internos deben considerar las propias acciones de seguimiento llevadas a cabo por otros miembros de la organización.
- Algunas observaciones o hallazgos importantes reportados pueden requerir de acción inmediata por parte de la administración; en cuyo caso tales acciones habrán de ser monitoreadas por los auditores internos hasta que hayan sido corregidos.
- Las actividades de seguimiento deberán ser incluidas en el plan de trabajo del grupo de auditoría interna.
- Se habrán de diseñar programas específicos de seguimiento a fin de asegurar la cobertura de todo el proceso.
- Se emitirá un informe de seguimiento que incluya hallazgos u observaciones atendidas o solucionadas, en proceso de atención o solución, y acciones o respuestas poco satisfactorias.
- La administración es responsable de tomar las acciones correctivas sobre hallazgos u observaciones de auditoría reportados.

### 6.1.3 PRONUNCIAMIENTOS INSTITUCIONALES SOBRE SEGUIMIENTOS A OBSERVACIONES DE AUDITORIA REPORTADAS.

Los auditores internos deben llevar a cabo un seguimiento para asegurarse de que se toman acciones apropiadas acerca de las observaciones de auditoría reportadas.

01. Los auditores internos deben cerciorarse de que se han tomado acciones correctivas para alcanzar los resultados deseados, o que la administración o el consejo de administración asuman el riesgo por no adoptar acciones correctivas sobre las observaciones reportadas.

1. El seguimiento se define como un proceso por el que los auditores internos determinan la propiedad, efectividad y oportunidad de las acciones tomadas por la administración sobre observaciones de auditoría reportadas. Dichas observaciones incluyen también observaciones importantes de auditores externos y otros.
2. La responsabilidad del seguimiento debe estar definida en el escrito o manual que determina la autoridad del departamento de auditoría interna.
3. La administración es responsable de decidir la acción apropiada a tomar como respuesta a las observaciones de auditoría reportadas. El director de auditoría interna es responsable de evaluar esas acciones gerenciales en cuanto a la solución oportuna de los asuntos reportados como observaciones de auditoría. Al decidir el alcance del seguimiento, los auditores internos deben considerar los procedimientos de seguimiento realizados por otros en la organización.
4. La administración o el consejo de administración asumirán el riesgo de no corregir la condición reportada por el costo que ello puede implicar o alguna otra consideración. El consejo de administración de las decisiones relacionadas con observaciones de auditoría importantes.
5. La naturaleza, tiempo y extensión del seguimiento deben ser determinados por el director de auditoría interna.
6. Los factores a considerar para determinar los procedimientos apropiados de seguimiento son:
  - a) Importancia de los hallazgos reportados.
  - b) Grado de esfuerzo y costo necesario para corregir la condición reportada.
  - c) Los riesgos en que se puedan incurrir al no adoptarse acciones correctivas.
  - d) La complejidad de la acción correctiva.
  - e) El tiempo involucrado.
7. Ciertos hallazgos reportados pueden ser tan importantes que requieran acciones inmediatas por parte de la administración. Estas condiciones deben ser monitoreadas por los auditores internos, hasta su corrección, por el efecto que puedan tener en la organización.
8. Pueden haber también casos donde el director de auditoría interna juzgue que la respuesta verbal o escrita de la gerencia muestra que la acción tomada es medida suficiente, en función de la importancia relativa de la observación de auditoría. En ocasiones como éstas, el seguimiento se podrá efectuar como parte de la siguiente auditoría.
9. Los auditores internos deben asegurarse de que las acciones tomadas sobre los hallazgos de auditoría remediaron las condiciones negativas.
10. el director de auditoría interna es responsable de programar las actividades de seguimiento como parte del desarrollo del plan de trabajo de auditoría.

11. La programación del seguimiento se debe basar en el riesgo y exposición implicada, así como en el grado de dificultad e importancia del tiempo para implementar la acción correctiva.
12. El director de auditoría interna debe establecer procedimientos para incluir lo siguiente:
  - a) Un programa de tiempos, en el que se requiera la respuesta del gerente responsable sobre la observación de auditoría.
  - b) Una evaluación de la respuesta del gerente responsable.
  - c) Una verificación de la respuesta si se considera apropiado.
  - d) Una auditoría de seguimiento, si se considera apropiado.
  - e) Un procedimiento de reporte que informe respuesta o acciones poco satisfactorias, incluyendo la presunción del riesgo, al nivel apropiado de la administración.
13. Las técnicas utilizadas para el logro efectivo del seguimiento incluyen:
  - a) Enviar el reporte de observaciones de auditoría a los niveles apropiados de la gerencia responsable de tomar las acciones correctivas.
  - b) Recibir y evaluar las respuestas de la gerencia acerca de las observaciones de auditoría, durante la auditoría o dentro de un lapso razonable de tiempo después de que el reporte fue emitido. Las respuestas son más útiles si incluyen información suficiente para el director de auditoría interna, para evaluar la propiedad y oportunidad de la acción correctiva.
  - c) Recibir actualizaciones periódicas de la gerencia, con el objeto de evaluar su nivel de esfuerzo para corregir condiciones previamente reportadas.
  - d) Recibir y evaluar reportes de otras unidades organizacionales asignando responsabilidad de procedimientos para un seguimiento.
  - e) Reportar a la dirección general del estado que guardan las respuestas a las observaciones de auditoría.

#### 6.1.4 IMPORTANCIA.

Es posible que se necesite emprender una acción en la relación a mejores planes y objetivos que hagan más seguros los empleados en el futuro, contando con una estructura orgánica mejor concebida, quizá eliminando los conflictos ocasionados por una inadecuada delegación de autoridad y responsabilidad, mediante la implantación de políticas y prácticas esenciales y eficaces para alcanzar las metas fijadas, ayudar a los empleados a realizar su trabajo de una manera más consistente y armónica, cerciorándose de que todo nuevo sistema o procedimiento (después de implantado) funcione como debe de ser, para hacer más fácil y eficaz el trabajo, buscar mejores métodos de control mediante los cuales el trabajador o supervisor reciba el justo reconocimiento de una labor bien hecha, cuidando de mejorar las formas de operación a efecto de que el trabajo sea continuo y parejo, no se vea afectado a menudo por pronunciadas fluctuaciones o interrupciones de la producción; atendiendo a que las instalaciones sean modernas, confiables, seguras y en constante buen

estado , para que el trabajador pueda realizar con comodidad y eficiencia su labor así como evitando que haya situaciones de posible riesgo que vaya en perjuicio de la salud y la vida del mismo.

Sabiendo que los planes recién puestos en obra están llenando sus fines, que los métodos y procedimientos ideados e implantados responden bien a las necesidades de su compañía, Estas son apenas algunas de las cosas que llenan de satisfacción al auditor al vigilar que se cumplan con las metas emanadas de la Auditoría realizada por él.

#### 6.1.5 CONTROL DEL SEGUIMIENTO

##### 6.1.5.1 OBSERVACIONES CUMPLIDAS

Durante el seguimiento del cumplimiento de las sugerencias, debe fijarse un periodo al que se referirán las pruebas de auditoria. Es en este período durante el cual se debe revisar si las recomendaciones han sido acatadas y aplicadas por los departamentos involucrados, su extensión será establecida a criterio del auditor.

Durante la verificación del cumplimiento de las sugerencias pueden presentarse dos situaciones respecto a las cuales el auditor debe enfocar toda su atención:

#### 1. Correcciones definitivas.

Son un reflejo de la aceptación del personal a las recomendaciones del auditor; por lo tanto, son una muestra indudable del éxito de la auditoria operacional – administrativa, así también son el resultado de los esfuerzos conjuntos del personal de la empresa y de los auditores que tuvieron a cargo el desarrollo del examen y preparación del informe con las observaciones y sugerencias.

#### 2. Correcciones temporales.

Son el resultado de la resistencia al cambio y se localizan frecuentemente en la ejecución de actividades asignadas a personal de menor jerarquía.

En virtud de que son efectuadas principalmente por personal de menor jerarquía y hay resistencia al cambio dichas correcciones son aplicadas de manera temporal como quien dice mientras pasa la tormenta, por lo que en estos casos hay que tener un expediente del personal que ejecuta para analizar su sentido de responsabilidad aun siendo de nivel operativo y observar su comportamiento reportando su incumplimiento a

su jefe inmediato procediendo a dar solo una oportunidad mas de acatar las indicaciones de corrección, de no ser así asignar a otra persona responsable de ejecutar las acciones correctivas.

#### 6.1.5.2 OBSERVACIONES NO CUMPLIDAS

Un problema que comúnmente se presenta es que al efectuar la tarea del seguimiento, el auditor encuentra con que no se hace nada para poner en práctica las recomendaciones. Suele suceder que pueda haber resistencia por parte de los afectados, por diversas razones, aun cuando la recomendación en cuestión haya sido aprobada por ellos durante el cambio de impresiones al respecto con el auditor. En estos casos, el auditor debe tratar de obtener una explicación clara del motivo o motivos subyacentes y convencer a los reuentes de que modifiquen su actitud para bien de la entidad.

Es de suma importancia, señalar que en ocasiones los directores y los gerentes se refieren a promesas sobre nuevas fechas para el cumplimiento de las recomendaciones y sugerencias. Cuando esto ocurre, el proceso de seguimiento debe suspenderse y reprogramarse en función de las nuevas fechas que mencione el gerente o director.

Es importante señalar que como se manifestó anteriormente en una corrección aplicada temporalmente solo se da oportunidad de acuerdo con la experiencia del auditor aunque lo recomendable es dar dos oportunidades de ejecutar las acciones correctivas., en caso de no ser cumplidas se debe acudir directamente con el comité de auditoria para que tome las medidas necesarias, debido a que esto se vera afectado en el seguimiento del área auditada. Por lo que es sumamente importante manifestar estos incumplimientos en el informe de seguimiento pues hay que delimitar claramente la responsabilidad que queda respecto de las observaciones que se hicieron con anterioridad y no fueron llevadas a cabo, así como las consecuencias que acarrear estas situaciones.

Podemos dar oportunidad nuevamente tratar de corregir estas observaciones con el personal a cargo del área auditada, cuando ya se hablo con el comité de auditoria; sin embargo tendríamos que irnos a soluciones mas extremas como destituir al personal a cargo cuando estas no han sido llevadas a cabo y ya se ha dado tiempo de corregir, aunque claro esta, seria en términos muy extremos.

#### 6.1.6 INFORME DEL SEGUIMIENTO Y SU PROCESO

Este reporte se basa en los resultados obtenidos durante la fase del seguimiento y en la evaluación que el auditor ha hecho de los trabajos emprendidos por la empresa, para solucionar los problemas que se localizaron en las áreas examinadas.

Cabe señalar que el informe del seguimiento debe referirse sólo a recomendaciones hechas durante la auditoría operacional - administrativa que fueron aceptadas y que, no se han cumplido satisfactoriamente en los tiempos establecidos por el personal responsable.

El reporte derivado de los trabajos de seguimiento debe, sujetarse a los siguientes pasos:

- Preparación del borrador.
- Discusión del borrador con el personal involucrado.
- Emisión y entrega del informe.

El contenido del borrador se basa principalmente en las recomendaciones originalmente hechas por el auditor; y no en una transcripción literal de ellas, por lo que, no es más que un compendio que incluye sus principales características.

Incluir nuevamente las observaciones resulta poco práctico, debido a que podría ser un reporte demasiado extenso. Si a juicio del auditor es importante describir un problema, se debe mostrar solo en sus principales aspectos a fin de mencionarlos en el compendio de la recomendación que le corresponda.

La segunda fase del borrador será la transcripción fiel de las respuestas que los funcionarios de la entidad dieron a cada una de las recomendaciones del auditor. Esta transcripción deberá enfocarse en las acciones y fechas acordadas para la implementación de las sugerencias, por ende, se fortalece la postura del auditor durante la discusión del borrador.

La tercera y última fase es referente a la situación encontrada por el auditor en sus trabajos de seguimiento. En esta fase deberá describirse de manera breve y objetiva el panorama que el auditor o sus auxiliares encontraron por la aplicación de los procedimientos de auditoría operacional - administrativa.

Al igual que en informe final de Auditoría este debe ser:

1. Oportuno.
2. Competente.
3. Objetivo.
4. Claro.
5. Conciso.
6. Sencillo.
7. Constructivo.
8. Integro.
9. Relevante.
10. Adecuado.
11. Convincente.
12. Útil.
13. Original.
14. Cortes.

#### 6.1.6.1 SU APLICACIÓN

Al tener preparado el informe de seguimiento, se efectuara una reunión con los directores o gerentes a cargo de la empresa, en la que se tratarán lo siguiente:

- Enfatizar que existen sugerencias de auditoria operacional – administrativa, que no fueron corregidas en su momento, para solucionar problemas específicos.
- Hacer hincapié en que las sugerencias fueron comentadas y aceptadas con oportunidad.
- Mencionar que se establecieron tiempos límite para la implementación de las recomendaciones y estas no fueron atendidas en su momento por lo cual se replantean.
- Señalar que a la fecha de una nueva intervención, los trabajos para implementar las sugerencias no han empezado o no se han concluido.

En el transcurso de la reunión el auditor deberá tener los papeles de trabajo en los que se apoye la descripción de los problemas detectados durante el seguimiento.

El auditor debe controlar la secuencia de la reunión, tendrá que dar lectura detallada de las sugerencias originales y del reporte de la situación actual; por cada asunto se deberá obtener la respuesta de los funcionarios responsables.

El informe del seguimiento es corto y simple y su estructura se basa en la del informe final:

- Carátula.- En esta parte se incluye la denominación o razón social de la empresa, el ciclo de transacción auditado, las áreas o departamentos sujetos a examen, la mención de que se trata de un informe procedente del seguimiento de la auditoría y, la fecha integrada por el mes y año.
- Resumen.- Se conforma por el destinatario, los párrafos de alcance, intermedio y de opinión, la firma y fecha que limita la responsabilidad del auditor en relación a eventos posteriores a la terminación del seguimiento.

En el párrafo de alcance el auditor deberá especificar que su trabajo tuvo el propósito de confirmar el cumplimiento de acciones prometidas por la entidad para la resolución de los problemas detectados por la auditoría operacional - administrativa.

El periodo al cual se refieren los procedimientos de auditoría operacional – administrativa para definir la responsabilidad de la entidad respecto a la aplicación de las sugerencias del auditor que fueron aceptadas.

En el párrafo intermedio se debe incluir un resumen elocuente de los hallazgos del auditor relativos a la implementación de sus recomendaciones.

- Contenido.- Será la redacción secuenciada de las recomendaciones emitidas en el informe original, las respuestas del personal a dichas sugerencias, las observaciones derivadas del seguimiento y, finalmente, las nuevas respuestas de los funcionarios responsables de la implementación.

El informe de seguimiento se hará al titular de la empresa, y/o al jefe inmediato superior del responsable del área o departamento auditado, ya que éstas personas aseguran que los resultados sean debidamente considerados, para la implantación de las medidas correctivas y preventivas necesarias que no fueron solucionadas en su momento.

Esto significa que el informe de seguimiento deberá de llegar a los funcionarios que están en posición de corregir dichas observaciones., lo cual permitirá asegurar el desarrollo y crecimiento de la empresa.

El informe de seguimiento se entregará por medio de un oficio en el que se incluirán lugar y fecha de elaboración, número de referencia, referencia de oficio, periodo revisado, indicación de que se comentaron los resultados y firma del titular del órgano interno de control.

## PROGRAMA DE AUDITORIA DE SEGUIMIENTO

UNIDAD ADMINISTRATIVA, ACTIVIDAD O FUNCIÓN A AUDITAR:

FECHA O PERIODO QUE SE AUDITA:

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	HECHO POR	REVISAD O POR	OBSERVACIONES
01. Anexar a los papeles de trabajo de esta auditoría de seguimiento, un ejemplar del informe de la auditoría que corresponda y copia de las minutas o actas que consignan los compromisos de acción sobre las observaciones o hallazgos sujetos a seguimiento.			
02. Hacer relación de observaciones o hallazgos susceptibles de seguimiento			
03. Investigar las acciones emprendidas para dar solución a las observaciones o hallazgos sujetos a seguimiento			
04. Evaluar las acciones emprendidas			
a) Si las acciones fueron resolutivas, concluir el proceso.			
b) Si no se emprendió ninguna acción, o si las acciones tomadas no resolvieron el problema, investigar las causas.			
05. Evaluar el impacto o efecto de observaciones o hallazgos subsistentes.			
06. Preparar informe de auditoría de seguimiento que señale tanto observaciones o hallazgos resueltos como subsistentes. Proponer acciones o medidas resolutorias.			

## 6.7. CONCLUSIÓN DE LA AUDITORÍA

En esta parte de la auditoría se da a conocer los resultados que se obtuvieron durante la evaluación de la organización. Una de las partes más importante de las conclusiones de la Auditoría es el informe o reporte, que comprende los detalles de las investigaciones y recomendaciones de los auditores administrativos. Antes de preparar el informe final, es recomendable que los auditores sondeen las soluciones propuestas y las posibles consecuencias de las acciones con los gerentes y se aclare cualquier duda ó malentendido.

Desde el punto de vista administrativo, las recomendaciones son el aspecto principal de la Auditoría, por lo cual, éstas deben presentarse mediante un informe oral a los miembros de la gerencia. La aprobación de las recomendaciones generalmente la realiza el consejo de directores para que éstas se conviertan en parte integral del informe final. Los auditores deben sustentar las soluciones propuestas con base en un análisis costo – beneficio, que señale la recompensa a la organización si son implantadas. En el caso de que no sean aceptadas las recomendaciones, es aconsejable ofrecer alternativas. Esto ayuda también a los asesores a trazar la ruta de ejecución de las recomendaciones, la cual deberá incluirse en el reporte final.

### 6.7.1 PROGRAMACION DE UNA NUEVA AUDITORIA

Para la programación de una nueva auditoría operacional – administrativa se debe tomar en cuenta cuando lleguen a su fin todos los procesos sustanciales que se han llevado a cabo en las instalaciones de la entidad, y se hayan puesto en marcha las recomendaciones.

No obstante deberá existir disponibilidad por parte de la entidad para llevar a cabo el trabajo de auditoría operacional – administrativa.

### 6.7.2 METODOLOGIA

La metodología del informe de auditoría operacional – administrativa tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de aplicación se conduzcan en forma programada y sistemática, unifique criterios y se revisen a profundidad los problemas detectados dentro de la organización y así mismo se apliquen las técnicas de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados, plasmados en dicho informe.

Con esta metodología, se pretende facilitar al auditor la identificación y ordenamiento de la información recabada en cuanto al registro de hechos, hallazgos, evidencias, observaciones, entre otros, para la realización de su examen, informe y seguimiento de los hallazgos encontrados y plasmados en el propio informe.

## CAPITULO 7 CASO PRÁCTICO

### 7.1 INTRODUCCIÓN

Para efectos del caso practico se contacto a la empresa “Copyunion, S.A. de C.V.” con el objeto de realizar una auditoría operacional y verificar el funcionamiento del departamento de mensajería.

El motivo de llevar acabo esta revisión es debido a que se han observado diversas irregularidades en la operación del departamento en lo relativo a la contratación de fletes para la entrega de mercancía y en la obtención de las firmas de recibido por parte de los clientes.

Este trabajo surge como una necesidad de demostrar a la alta gerencia la falta de controles en los procesos de entregas de mercancías y facturas a los clientes. Los objetivos planteados son: Identificar los procesos que se realizan en el área de mensajería; así como el de identificar el tiempo efectivo productivo para la organización de todos y cada uno de las personas que laboran en este departamento. Se presenta también la metodología utilizada así como los resultados obtenidos. Por otra parte, como se muestra en los resultados, es evidente una falta de control de gestión eficiente, pero lo lamentable es que se manifieste como un estilo de dirección, ya que una vez detectado el problema no se ha hecho nada al respecto.

### 7.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de este trabajo especial, fue hacer un diagnóstico sobre los controles existentes, específicamente en el departamento de mensajería.

La población estuvo conformada por 4 mensajeros y 1 jefe de departamento. La auditoria se basó en el análisis de las encuestas que se aplicaron al jefe de departamento y a los mensajeros y de la observación realizada por los auditores.

La Gerencia de Copyunion SA de CV, considera que se están presentando una serie de problemas operativos dentro del departamento de mensajería. A través del estudio pudo conocerse su situación actual, y además determinar si se cumple con los procedimientos.

A través de las encuestas y de la observación realizada pudo detectarse que existen fallas en todas las etapas del proceso considerado como muestra de estudio, lo que afecta considerablemente los controles internos de la compañía.

### 7.3 OBJETIVOS DE LA AUDITORIA

#### 7.3.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar la operación natural del departamento de mensajería así como la relación con los proveedores actuales de servicio de fletes.

#### 7.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Verificar que los procedimientos para la contratación de fletes sean los adecuados.

Verificar que las mercancías sean transportadas en las condiciones necesarias para garantizar su buen funcionamiento.

Comprobar que en el procedimiento de entrega de mercancías al cliente se reúnan todos los requisitos que establece la empresa.

### 7.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA

El propósito de la presente auditoria, no sólo se circunscribe a obtener una visión respecto a los avances de las tareas establecidas para resolver o atenuar los efectos de los diversos problemas o necesidades que puedan presentarse dentro del departamento de mensajería de la empresa Copyunion SA de CV, sino que también viene a proporcionar información en forma oportuna a la alta gerencia, para adoptar a tiempo las acciones correctivas pertinentes, a fin de asegurar la continuidad del funcionamiento de la organización.

Ante la problemática ya expresada, se consideró necesario identificar los procesos del departamento de mensajería, para verificar la correcta operación de los trabajadores involucrados en los citados procesos y así poder evaluar la efectividad y apego a las normas establecidas, de manera que de esta forma, se pueden identificar, verificar y analizar los elementos y procesos críticos que resultan esenciales para el funcionamiento de la institución, evaluándose con mayor exactitud las acciones tendientes a resolver o mitigar los problemas que se puedan producir en los siguientes ejercicios de la organización; con el propósito de que las observaciones, conclusiones y recomendaciones que se deriven de la evaluación, se encuentren debidamente respaldadas.

Por lo tanto, el interés de la gerencia está dirigido a detectar en la forma más temprana posible, los riesgos y dificultades que puedan comprometer la oportunidad de los ajustes, reemplazos de elementos o procesos para la marcha de la compañía.

Por ende, se debe considerar la oportunidad con que se entregan los resultados de este trabajo, ponderándose cada una de las afirmaciones allí contenidas con las áreas de la organización, con el objeto de dar tiempo a la gerencia para que adopte las medidas que puedan corregir aquellos aspectos detectados.

Finalmente los resultados de esta investigación se justifican y tienen relevancia en lo relativo a los procesos de control desarrollados, así como también, contribuir al desarrollo de un sistema de control interno. Traduciéndose esto, en un beneficio para la compañía ya que, esto conduciría al mejoramiento en el uso de los recursos, así como la productividad y la competitividad, lo que a su vez se traduciría en un crecimiento organizacional.

#### 7.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La auditoria comprenderá la revisión del periodo económico de la empresa Copyunion SA de CV, dirección Roma, comprendido del 1º al 31 de marzo de 2006.

#### 7.6 ESTUDIO GENERAL DE LA EMPRESA

La empresa fue Constituida el día 25 de enero de 2001, con la denominación social COPY UNION SA de CV.

La organización tiene como objeto:

- La compra-venta, distribución, arrendamiento, de todo tipo de equipo de fotocopiado.
- La compra-venta, distribución, consumibles, refacciones, accesorios, piezas para todo equipo de fotocopiado.
- Proporcionar servicios técnicos en los equipos de fotocopiado.

La empresa es distribuidor autorizado de las marcas:

- Sharp.
- Panasonic.
- Konica Minolta.

Comercializa equipos digitales principalmente de bajo y medio volumen.

Actualmente cuenta con tres centros de distribución en la República Mexicana, perfectamente ubicados y siendo el de la ciudad de México la casa matriz, las ubicaciones se mencionan a continuación:

- Sucursal Roma (Matriz D.F.).
- Estado de México. (Sucursal Itzcalli)
- Culiacán. (Sucursal Sinaloa)

## 7.7 ESTUDIO DEL DEPARTAMENTO DE MENSAJERIA

El departamento de mensajería es el encargado de la planeación y entregas de la mercancía a los clientes en el Distrito Federal y en diversos estados de la República Mexicana así como el cobro de facturas y pagares.

### 7.7.1 OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO DE MENSAJERIA

Es la de ofrecer un servicio que cumpla con amplios estándares de calidad en servicio al cliente y eficiencia de operación, definiendo canales de distribución encaminados al desarrollo y competitividad ante los nuevos retos que surgen día con día, monitoreando constantemente, los costos los cuales deberán mantenerse dentro de los objetivos de ahorro.

- Asegurar que la entrega y el manejo de mercancías así como el cobro de facturas y pagares, se haga de forma eficiente.

Se mencionan a continuación los objetivos específicos de la subdirección de mensajería:

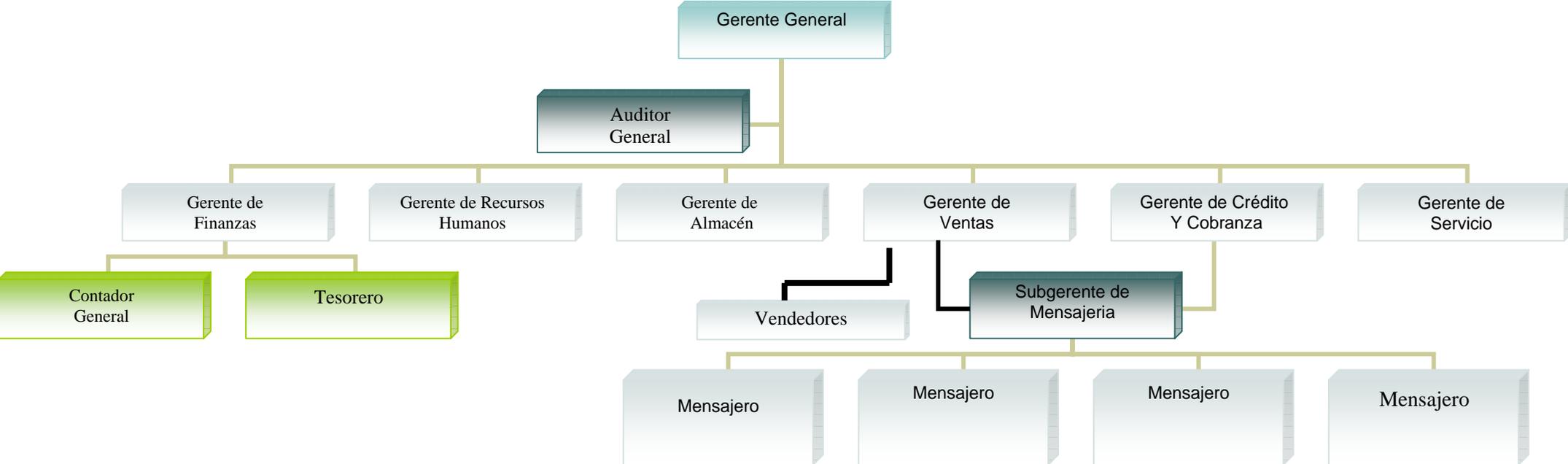
- Incrementar la eficiencia de operación.
- Proponer nuevos controles o complementar los ya existentes que garanticen la salvaguarda de los activos.
- Identificar posibles riesgos que repercutan en daños económicos a la compañía.
- Implementar progresos consistentes en busca de reducción de costos y mejora continua.

### 7.7.2 PRINCIPALES FUNCIONES

- Entrega de equipos, consumibles y refacciones.
- Cobro de facturas y pagares.
- Contratación de fletes.
- Asegurarse de que la carga de mercancía se realice en forma eficiente y segura.
- Planeación de rutas con una secuencia lógica que evite retrasos en la entrega.
- Monitoreo de los costos incurridos en la operación y estar en constante búsqueda de ahorros.
- Capacitar al personal de mensajería en todos los conocimientos necesarios.

El departamento no cuenta con equipo de reparto para llevar a cabo sus funciones, sin embargo para realizar entregas de equipos en el área metropolitana se utilizan dos unidades, una de las cuales es propiedad del director general y la otra del subdirector de mensajería.

7.8 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



7.9 ORGANIGRAMA DE LA SUBGERENCIA DE MENSAJERIA



## 7.10 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

### Memorando

Para: Ing. Herminio Ramírez Cruz.  
Subgerente de mensajería.

De: Alberto Zamora Villafaña.  
Auditor General.

Ubicación: Sucursal Roma.

Fecha: 24 de marzo de 2006.

Asunto: Revisión de operaciones en el área de mensajería.

Por medio del presente te informo que el personal de auditoría, estará el próximo 30 de marzo del presente en la sucursal Roma revisando la operación actual en el área de mensajería.

Objetivo.

Evaluar la operación natural del departamento de mensajería así como la relación con los proveedores actuales de servicio de transporte.

Alcance.

Observación y evaluación de los ciclos naturales de operación en rubros como: entrega de equipos, contratación de fletes, recepción de facturas retornadas por los clientes, pago de fletes.

El tiempo estimado para su conclusión será de no mayor a una semana.

Sin más por el momento, quedo a tus órdenes para cualquier duda o comentario que requieras con relación al contenido del presente.

Atentamente.

---

Alberto Zamora Villafaña  
Auditor General

---

Ramiro Ramírez González  
Gerente General

<b>Nombre del Formato:</b> Programa Anual de Auditorías Internas		<b>Código:</b> FO-8.2.2-AI-01	
		<b>Revisión:</b> 0	
<b>Fecha de Elaboración:</b> 14/03/06	<b>Fecha: de Autorización</b> 20/03/06		

**IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA DE AUDITORIAS:**

**OBJETIVOS Y AMPLITUD DEL PROGRAMA DE AUDITORÍAS**

<b>RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN Y GESTIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍAS</b>			
NOMBRE: ALBERTO ZAMORA V.		FECHA ELABORACIÓN:30/03/2006	
<b>EL OBJETIVO DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA ESTA BASADO EN</b> (Marque con una "X" aquellos que apliquen)			
<input type="checkbox"/>	Prioridades de la Dirección	X	Requisitos del sistema de Gestión
<input type="checkbox"/>	Requisitos legales, reglamentarios y contractuales		Necesidad de evaluar proveedores
<input type="checkbox"/>	Requisitos del cliente		Necesidades de partes interesadas
X	Riesgos para la organización		
<b>OBJETIVO DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>			
Obtener suficiente evidencia acerca del funcionamiento del departamento de mensajería, identificar los procesos que se realizan en el área y la relación que existe con los proveedores actuales de servicio de transporte para demostrar a la alta gerencia la falta de controles en los procesos de entregas de mercancías y facturas a los clientes.			
<b>AMPLITUD DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA</b> (Está influenciada por el alcance, objetivo, duración, frecuencia, número de auditorías, las normas, requisitos legales, reglamentos contractuales, otros criterios de auditoría, conclusiones de auditorías previas, aspectos idiomáticos, culturales, sociales, inquietud de partes interesadas, etc.)			

<b>Nombre del Formato:</b> Programa Anual de Auditorías Internas		<b>Código:</b> FO-8.2.2-AI-01	
		<b>Revisión:</b> 0	
<b>Fecha de Elaboración:</b>	14/03/06	<b>Fecha: de Autorización</b>	

No. DE AUDITORÍA	TIPO DE AUDITORÍA	ÁREAS A AUDITAR	AUDITOR LÍDER	RECURSOS DEL PROGRAMA	FECHA INICIO AUDITORÍA	FECHA TÉRMINO AUDITORÍA	ESTATUS		
							Programada	Abierta	Cerrada
1	OPERACIONAL	MENSAJERIA	ALBERTO Z.		30/03/2006	07/04/2006	X	X	X

<b>Nombre del Formato:</b> Programa Anual de Auditorías Internas		<b>Código:</b> FO-8.2.2-AI-01	
		<b>Revisión:</b> 0	
<b>Fecha de Elaboración:</b> 14/03/06	<b>Fecha de Autorización:</b> 20/03/06		

**CALENDARIO Y SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA DE AUDITORÍAS:**

No. AUDITORÍA		CALENDARIZACIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA																																																			
		Ene				Feb				Mar				Abr				May				Jun				Jul				Ago				Sep				Oct				Nov				Dic							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Planeación									■	■																																										
	Realización									■	■			■	■	■	■																																				
	Planeación																																																				
	Realización																																																				
	Planeación																																																				
	Realización																																																				
	Planeación																																																				
	Realización																																																				
	Planeación																																																				
	Realización																																																				
	Planeación																																																				
	Realización																																																				
	Planeación																																																				
	Realización																																																				

<b>Nombre del Formato:</b> Programa Anual de Auditorías Internas		<b>Código:</b>	FO-8.2.2-AI-01	
		<b>Revisión:</b>	0	
<b>Fecha de Elaboración:</b>	14/03/06	<b>Fecha de Autorización</b>	20/03/06	

**RECURSOS DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA:**

<b>RECURSOS FINANCIEROS, HUMANOS, DE TIEMPO, DE EXPERTOS TÉCNICOS Y OTRAS NECESIDADES PARA DESARROLLAR, IMPLEMENTAR, DIRIGIR Y MEJORAR LAS ACTIVIDADES DE LAS AUDITORÍAS</b>
<p>RECURSOS HUMANOS: UN AUXILIAR  RECURSOS MATERIALES: HOJAS, LAPICES</p>

<b>Tiempo de Conservación</b>	<b>Responsable de Conservación</b>	<b>Lugar de Almacenamiento</b>	<b>Disposición</b>	<b>Página</b>
Cinco años	Auditor General	Auditoria	Destruir	214 de 245

COPYUNION, S.A. DE C.V.  
 AUDITORIA AL 31 DE MARZO DE 2006  
 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

PREPARÓ: Cesar Martínez L.

REVISÓ: Alberto Zamora V.

Al resolver el cuestionario de control interno, marque con una "X" en SI o NO, según resulte en cada caso, y si se considera necesario, un breve comentario en cada respuesta.

Anote su conclusión en el renglón "observaciones" en cada área y mencione el trabajo adicional de investigación necesario. Redacte observaciones por separado cuando se considere conveniente. Considere los comentarios hechos por el personal de la empresa al estar resolviendo el cuestionario, que pudiera servirnos para determinar los alcances de mayor investigación.

En los casos en que se considere conveniente deberá agregarse en cada área, un flujo de la operación (gráfico o descriptivo), con objeto de lograr un mejor entendimiento de la operación. Si en la empresa se encuentra disponible esta información, obtenga un ejemplar y acompañelo al final del área respectiva. El resultado de nuestra revisión y conclusiones, deberá ser comentado con el supervisor de la auditoria.

Es necesario que el auditor, al terminar la revisión del control interno de cada área, obtenga de la empresa, si los hay, papeles de trabajo que estén utilizando en cada proceso. Lo anterior evitará el desarrollo del trabajo adicional por parte del auditor. La información obtenida deberá ser marcada PPC (Preparado por Compañía) e invariablemente se verificará por el auditor.

Departamento: Mensajería

Jefe de Departamento: Ing. Herminio Ramírez Cruz

CONTROL	SI	NO	OBSERVACION
<b>Planes y objetivos</b>			
1. ¿Ha formulado planes y objetivos el departamento?	X		
2. ¿Son armónicos los planes de este departamento con relación a los demás departamentos y al negocio como un todo?	X		
3. ¿Existe tiempo para realizar la planeación y lograr la satisfacción de los objetivos?	X		
4. ¿Estos objetivos son adecuados y prácticos?	X		

<b>CONTROL</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACION</b>
5. ¿Está de acuerdo la gerencia general con los planes y objetivos del departamento?	X		
<b>Estructura de la empresa</b>			
6. ¿Existe un organigrama actualizado?	X		
7. ¿Es adecuada la estructura?		X	El departamento depende de dos gerencias lo cual puede crear conflictos.
8. ¿Está de acuerdo con los objetivos?	X		
9. ¿Están debidamente definidos los deberes y responsabilidades?	X		
10. ¿Son efectivas las líneas de autoridad desde el punto de vista del control?		X	Las líneas de autoridad no están bien definidas.
11. ¿Existe invasión o duplicidad de funciones?		X	
12. ¿Pueden ser eliminadas algunas funciones? o ¿Se pueden transferir a otros departamentos?		X	
13. ¿Se pueden realizar cambios en la organización para mejorar la coordinación de actividades?	X		Seria conveniente colocar al área de mensajería al nivel de una gerencia.
14. ¿Existe equilibrio con respecto a las funciones encomendadas al personal más importante?	X		
15. ¿Entiende el personal su propia autoridad y responsabilidad?		X	No conocen sus responsabilidades
16. ¿Entienden los subordinados la estructura de la empresa?	X		
17. ¿Existe un plan de revisión continua de la estructura, la supervisión, el personal?		X	

CONTROL	SI	NO	OBSERVACION
<b>Políticas, sistemas y procedimientos</b>			
18. ¿Existen políticas de ese departamento?	X		
19. ¿Están escritas y actualizadas?		X	Las políticas sí constan por escrito pero estas corresponden a 2002
20. ¿Reflejan las metas y objetivos de la administración?		X	Necesitan actualizarse
21. ¿Se entienden y son positivas?		X	
22. ¿Las conoce el personal del departamento?		X	
23. ¿Existen controles para lograr su cumplimiento?	X		A pesar de que existen controles estos no son los adecuados
24. ¿Existen políticas respecto a obtención, selección y utilización de candidatos para trabajo?		X	
25. ¿Se ha centralizado la función de entrevistas y selección?	X		
26. ¿Existe aprobación de personal autorizado para las peticiones de nuevo personal?		X	Recursos humanos contrata directamente a solicitud del departamento
27. ¿Existen políticas con relación a promociones, transferencias y término de contrato de trabajo?	X		
28. ¿Existen políticas para contrarrestar el mal ambiente y la insatisfacción?		X	
29. ¿Se acatan todas las políticas de selección de personal?		X	No existen políticas claras con respecto a la contratación de personal
30. ¿Satisface el actual sistema las necesidades de la empresa?		X	
31. ¿Se han escrito los procedimientos?		X	
32. ¿Se le ha dado importancia al programa de capacitación?		X	

<b>CONTROL</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACION</b>
33. ¿Se siguen los procedimientos?		X	
34. ¿Los procedimientos requieren estudio y revisión inmediata?	X		
35. ¿Existe seguridad en el cumplimiento de los reglamentos?		X	
36. ¿Existen métodos adecuados para análisis y evaluación de puestos?		X	
<b>Trato al personal</b>			
37. ¿Existe un estudio de las actividades de cada empleado?	X		
38. ¿Las condiciones de trabajo son buenas?	X		
39. ¿Se pueden mejorar?	X		
40. ¿Se emplea adecuadamente al personal?		X	Se detecto mucho tiempo muerto por parte de los mensajeros
41. ¿Las actividades departamentales están abiertas para promoción y puestos ejecutivos?		X	
42. ¿Se les da suficiente capacitación y conocimiento del puesto a los nuevos empleados?		X	
43. ¿Es alta la rotación de personal?	X		
44. ¿Cada persona realiza el control de los planes y programas bajo su responsabilidad?		X	
45. ¿Se realizan las correcciones necesarias cuando las desviaciones lo ameritan?		X	

<b>CONTROL</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACION</b>
46. ¿Se informa a los niveles superiores sobre las desviaciones importantes?	X		Se detecto que en la mayoría de los casos no son tomadas en cuenta
47. ¿Se acatan en el tiempo previsto las correcciones necesarias?		X	
48. ¿Existe facilidad para iniciar planes y programas?		X	
<b>Medio ambiente</b>			
49. ¿Se tienen en cuenta las cinco fuentes principales de proveedores de transporte?	X		No constan por escrito ya que el catalogo no esta actualizado
50. ¿Está ubicada la planta con relación a los competidores lo más o menos favorable?	X		
51. ¿Tiene la planta una fuerza de trabajo suficiente en número, con destreza y conocimientos adecuados?		X	El personal de mensajería no es suficiente y no esta plenamente capacitado
52. ¿Existe una adecuada planificación de los canales de distribución utilizados?		X	La planeación de las rutas de los mensajeros no son las correctas
53. ¿Se ha desarrollado un control suficiente de la actuación de los canales de distribución?		X	

COPYUNION, S.A. DE C.V.

AUDITORIA AL 31 DE MARZO DE 2006

PROGRAMA DE AUDITORIA OPERACIONAL ADMINISTRATIVA DE MENSAJERIA

PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO DEL ÁREA DE MENSAJERIA

AUDITORIA OPERACIONAL ADMINISTRATIVA		PREPARADO: A. C. B.		
FECHA DE LA AUDITORIA: 30-Marzo-2006		APROBADO: A. Z. V.		
Técnica de Control	Sí No	Responsable (Nombre y puesto)	Discutido con	Evidencia

M E N S A J E R I A

1. Orden de entrega autorizada por el funcionario responsable que solicitó la mercancía.		A. C. B.	PERSONAL DE MENSAJERIA	
2. Se evidenció cotización del proveedor de fletes y lista de precios actuales de acuerdo a los convenios establecidos.		A. C. B.	PERSONAL DE MENSAJERIA	
3. Se verificó que exista "nota de salida de almacén" y que esta coincida con los datos del pedido.		A. C. B.	PERSONAL DE MENSAJERIA	NOTA DE SALIDA Y PEDIDO
4. Se observó la liberación de la mercancía.		A. C. B.	PERSONAL DE MENSAJERIA	
5. Los pagos a proveedores de fletes están debidamente autorizados.		A. C. B.	PERSONAL DE MENSAJERIA	

COPYUNION, S.A. DE C.V.

AUDITORIA AL 31 DE MARZO DE 2006

PROGRAMA DE AUDITORIA OPERACIONAL ADMINISTRATIVA DE MENSAJERIA

PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO DEL ÁREA DE MENSAJERIA

AUDITORIA OPERACIONAL ADMINISTRATIVA		PREPARADO: A. C. B.		
FECHA DE LA AUDITORIA: 30-Marzo-2006		APROBADO: A. Z. V.		
Técnica de Control	Sí No	Responsable (Nombre y puesto)	Discutido con	Evidencia

M E N S A J E R I A

6. Se cuenta con un catalogo de proveedores de transporte de mercancías.		A. C. B.	PERSONAL DE MENSAJERIA	
7. Se obtuvo evidencia del visto bueno por parte del personal que solicitó la entrega de mercancía.		A. C. B.	PERSONAL DE MENSAJERIA	
8. Se examinó que los proveedores de transporte cuenten con las unidades adecuadas.		A. C. B.	PERSONAL DE MENSAJERIA	CEDULA DE OBSERVACIÓN DIRECTA

COPYUNION, S.A. DE C.V.

AUDITORIA AL 31 DE MARZO DE 2006

PROGRAMA DE AUDITORIA OPERACIONAL ADMINISTRATIVA DE MENSAJERIA.

PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO DEL ÁREA DE MENSAJERIA.

AUDITORIA OPERACIONAL ADMINISTRATIVA		PREPARADO: A. C. B.		
FECHA DE LA AUDITORIA: 30-Marzo-2006		APROBADO: A. Z. V.		
Técnica de Control	Sí No	Responsable (Nombre y puesto)	Discutido con	Evidencia

M E N S A J E R I A

9. Se verifico la existencia de un catalogo de firmas de los clientes que este actualizada.		A. C. B.	PERSONAL DE MENSAJERIA	
10. Verificar que las facturas rosas que constan en los expedientes estén debidamente firmadas por los clientes.		A. C. B.	PERSONAL DE MENSAJERIA	
11. Se verificó que el pago del cliente haya sido entregado al responsable de crédito y cobranza.		A. C. B.	PERSONAL DE MENSAJERIA	

## ANÁLISIS GENERAL DE RIESGOS

Copyunion, S.A. de C. V.

Preparado por: Alejandro C.

Auditoría al: 31 de marzo de 2006.

Aprobado: \_\_\_\_\_

### PERFIL DEL CLIENTE.

Actividad de la empresa.

La compra – venta, almacenamiento, distribución de equipos de fotocopiado así como consumibles, refacciones y servicio técnico de reparación y mantenimiento.

Se tienen puntos de distribución en el Distrito Federal, Cuautitlan Itzcalli y Culiacán Sinaloa.

Situación en el mercado, competencia, dependencia de clientes.

#### Competencias:

- Districopy.
- Net Copiadoras.
- Copyfaci Mexicana.

Los clientes más representativos para la compañía, son los consumidores finales y de subdistribuidores Copiadoras Guadalajara.

Dependencia de proveedores:

Producto/ Proveedor	Sharp	Panasonic	Konica Minolta	Rico	Xerox
Copiadoras	60%	24%	13%	3%	0%
Consumibles	70%	15%	8%	1%	6%
Refacciones	75%	10%	11%	0%	4%

La compañía tiene la exclusividad de ser el único distribuidor que puede embotellar toner para Sharp.

Además de otros productos con los mismos proveedores que no se tienen en exclusiva.

El 35% de sus productos son de importación.

Situación laboral

- La compañía no tiene personal propio, es administrado por otra empresa; denominada “IR Tecno-servicios, SA de CV”, por lo cual no existen erogaciones por concepto de sueldos y salarios.

Accionistas:

#### CAPITAL

Ramiro Ramírez González.	37 500	75%
Rodolfo Moreno Casillas.	10 000	20%
María Graciela Bernardino P.	2 500	5%

Capacidad de producción:

La Cía. es primordialmente comercializadora, solo se embotella el toner que se compra a Sharp para venta exclusiva de la compañía.

#### IDENTIFICACIÓN PRELIMINAR DE RIESGOS

Problemas del año anterior que persiste en este año.	El año anterior la Cía. fue dictaminada para efectos fiscales por un despacho independiente. Las observaciones por el periodo revisado en 2005 de dicho despacho, dejan constancia de problemas de depuración contable.
Posible problemática esperada para este año.	Un mayor alcance para verificar las correctas aplicaciones motivadas por la depuración de cuentas.
Depuración de cuentas colectivas.	

## SUCESOS IMPORTANTES DEL AÑO

<p>Cambios económicos que afectan a la Compañía.</p> <p>La empresa está expuesta a fluctuaciones cambiarias debido a la Importación de mercancías.</p> <p>Cambio en Leyes y Reglamentos</p> <p>Las leyes vigentes y reglamentos aplicables a la empresa no son un riesgo para la misma.</p> <p>Cambios en líneas de productos.</p>	<p>Investigar las medidas preventivas con que cuenta la entidad para afrontar problemas financieros por fluctuaciones cambiarias.</p> <p>Verificar la legislación vigente aplicable afín de corroborar el apego a la misma por parte de la empresa.</p> <p>La entidad no ha realizado ni tiene planeado a ser cambios en la línea de sus productos.</p>
--	---

COPYUNION, S.A. DE C.V.  
AUDITORIA AL 31 DE MARZO DE 2006  
MEMORANDO DESCRIPTIVO DE MENSAJERIA

Con respecto al departamento de mensajería y su forma de operar, a continuación se elabora un descriptivo de forma general en donde se enuncia los procesos más importantes del área:

El encargado del departamento de mensajería es el Ing. Herminio Ramírez Cruz.

La operación inicial se desarrolla cuando el director de ventas solicita la entrega de mercancía o la directora de cobranza hace la solicitud de cobro de facturas o pagares; esta solicitud se hace de manera verbal al subgerente de mensajería el cual las toma en cuenta para elaborar las rutas de los mensajeros.

Cuando se hace una solicitud de entrega de mercancía el vendedor debe entregar al subgerente de mensajería el pedido firmado por el cliente, la factura en original y copia rosa y amarilla y la nota salida de almacén en original y copia debidamente firmada; para las entregas en el interior de la República se debe anexar adicionalmente el comprobante de pago ya sea por depósito bancario o transferencia electrónica que ampare el importe de la mercancía.

Entregas en el área metropolitana.

Para las entregas en el área metropolitana el departamento de mensajería acude al almacén con la factura en original y dos copias y la nota de salida de almacén (original y copia), el gerente de almacén revisa la documentación y hace entrega de la mercancía quedándose con la copia amarilla de la factura y el original de la nota de salida, dependiendo de la carga de trabajo el subgerente de mensajería hace la entrega de la mercancía personalmente en la unidad que es de su propiedad o le asigna a un mensajero la unidad que es propiedad del gerente general, en ambos casos son acompañados por el asesor comercial que realizó la venta para llevar a cabo una explicación sobre el funcionamiento del equipo.

Al llegar al domicilio de entrega se identifica al cliente, si la venta se hizo previo depósito se procede a la entrega, en el caso de pago contra entrega se lleva a cabo el cobro.

El equipo es instalado y se le da una capacitación al cliente sobre el funcionamiento una vez conforme con el equipo se le pide que firme en la copia rosa de que recibió la mercancía en perfectas condiciones y se le entrega el original de la factura.

COPYUNION, S.A. DE C.V.  
AUDITORIA AL 31 DE MARZO DE 2006  
MEMORANDO DESCRIPTIVO DE MENSAJERIA

Posteriormente el área de mensajería hace entrega del dinero y la factura rosa al área de crédito y cobranza para que sea sellada de pagado y siendo archivada la copia rosa de la factura en el expediente del cliente quedando la operación serrada.

Entregas en el interior de la república.

Para las entregas en el interior de la República el área de mensajería acude al almacén con la factura en original y dos copias, la nota de salida de almacén (original y copia) y el comprobante del pago de la factura, el gerente de almacén revisa la documentación y hace entrega de la mercancía quedándose con la copia amarilla de la factura y el original de la nota de salida, el área de mensajería lleva a cabo la cotización de los servicios de mensajería con cuando menos tres proveedores para elegir el que más convenga, una vez elegido el proveedor del servicio se procede a realizar la solicitud de dinero al departamento de tesorería para realizar el pago del envío, una vez que tesorería entrega el dinero se solicita al proveedor del servicio la recolección de la mercancía, en estos casos los equipos son abiertos y la factura original es introducida en la caja la cual vuelve a ser sellada para entregarla al servicio de mensajería, al ser entregada la mercancía se realiza el pago en efectivo a la empresa de mensajería entregando el proveedor del servicio la factura correspondiente.

El área de mensajería entrega el comprobante del gasto de envío al departamento de contabilidad para su correspondiente registro quedándose en estos casos con el número de guía para el rastreo del envío el cual también es proporcionado al cliente para que pueda saber el estado de su envío, una vez que el equipo ha sido entregado en el domicilio del cliente se contacta a este para pedirle nos envíe por fax su firma de conformidad con el equipo que ha recibido y proceder a darle una capacitación sobre el equipo por parte de su asesor comercial.

Posteriormente el área de mensajería hace entrega del comprobante de depósito o de transferencia electrónica y la factura rosa al área de crédito y cobranza para que sea sellada de pagado y se le entrega la firma de conformidad del cliente (la cual no consta en original) archivándose la factura rosa y la firma en el expediente del cliente quedando la operación serrada.

COPYUNION, S.A. DE C.V.  
AUDITORIA AL 31 DE MARZO DE 2006  
MEMORANDO DESCRIPTIVO DE MENSAJERIA

Entregas en el área metropolitana de equipos pesados o de grandes volúmenes.

Para las entregas en el área metropolitana de equipos pesados o de grandes volúmenes de equipos se contratan fletes. Por lo general estas contrataciones de fletes son cuando hay que entregar una importante cantidad de equipos a algún subdistribuidor.

Para las entregas a subdistribuidores estos deben realizar previamente el depósito del importe que compraron tratándose de contado o de la parte convenida si es a crédito con un anticipo.

El área de mensajería acude al almacén con la factura en original y dos copias y la nota de salida de almacén (original y copia), el gerente de almacén revisa la documentación y hace entrega de la mercancía quedándose con la copia amarilla de la factura y el original de la nota de salida.

El área de mensajería lleva a cabo la contratación del flete la cual es realizada por el subgerente de mensajería de forma arbitraria, el subgerente de mensajería hace la solicitud de recursos para cubrir los gastos del flete.

Cuando el flete llega a las instalaciones de la empresa se procede a cargar los equipos de manera cuidadosa, esta operación es realizada tanto por personal del flete como de la empresa, lo mismo se hace al descargar los equipos en el domicilio del cliente, se le pide a nuestro cliente que firme en la copia rosa de que recibió la mercancía en perfectas condiciones y se le entrega el original de la factura.

Posteriormente el área de mensajería hace entrega del comprobante de pago y la factura rosa al área de crédito y cobranza para que sea sellada de pagado archivándose en el expediente del cliente quedando la operación serrada.

Para realizar los cobros de facturas o pagares el área de crédito y cobranza turna a mensajería los documentos que están pendientes para que realice la cobranza dependiendo de la fecha de vencimiento, en estos casos la directora de crédito y cobranza hace una petición verbal al subgerente de mensajería para que asigne a ruta los documentos que deben cobrarse en determinado día.

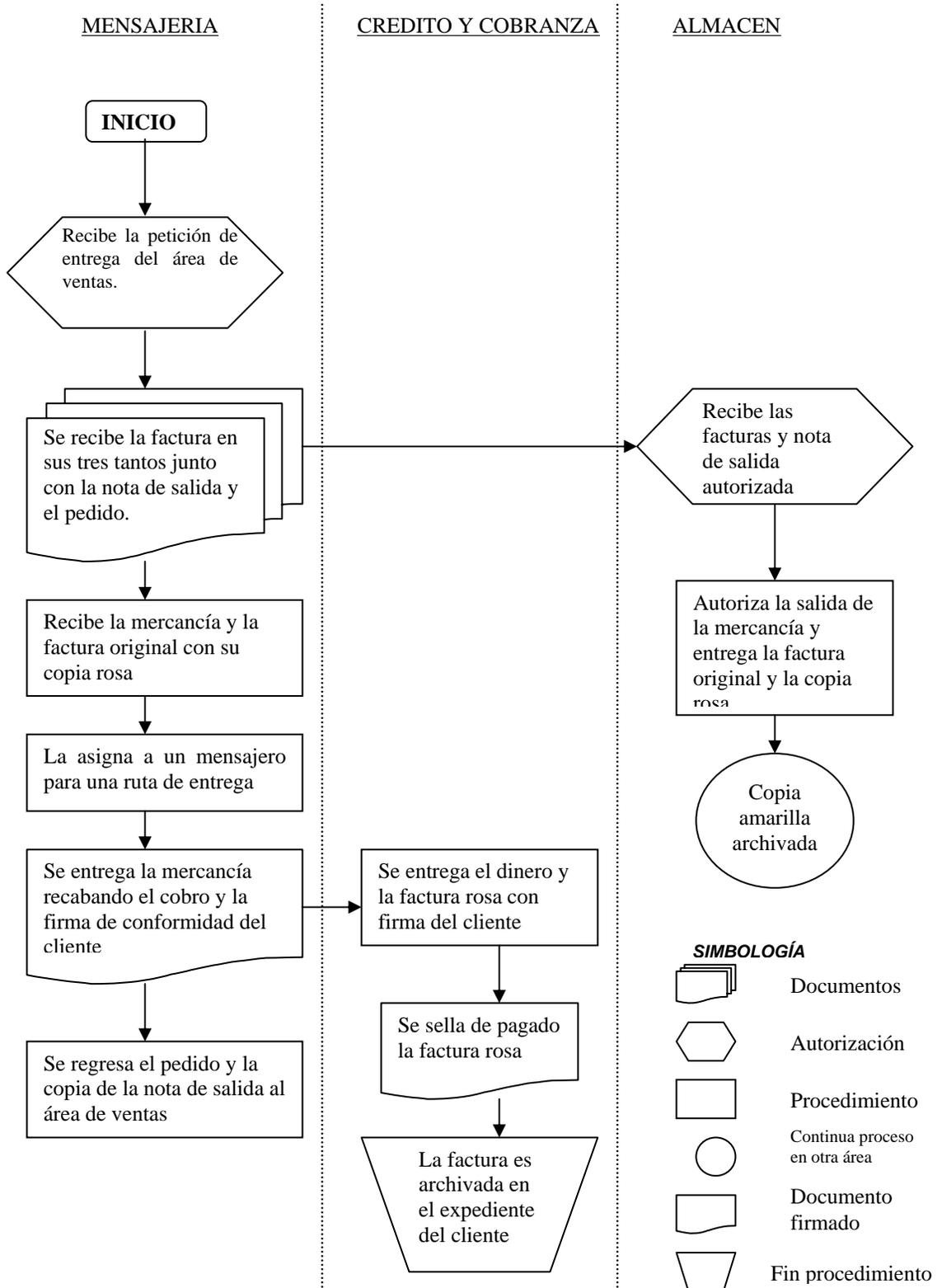
Una vez que se han incluido en una ruta de cobro la directora de crédito y cobranza hace entrega al subgerente de mensajería de las facturas pendientes de cobro en su original y copia rosa o de los pagares que vencen ese día en original y copia, posteriormente el subgerente de mensajería hace entrega a los mensajeros de la documentación que deben cobrar dependiendo de la ruta que se les ha asignado.

COPYUNION, S.A. DE C.V.  
AUDITORIA AL 31 DE MARZO DE 2006  
MEMORANDO DESCRIPTIVO DE MENSAJERIA

Una vez que los mensajeros han completado su ruta regresan a la empresa y hacen entrega al departamento de crédito y cobranza, en este proceso se dan dos supuestos:

Se hace entrega de la copia rosa de la factura con firma de recibida la original por el cliente y del dinero que ampara el importe de la factura, si todo es correcto se sella de pagado y la factura se archiva en el expediente del cliente.

Se hace entrega de la copia del pagare el cual debe contener el nombre, la firma del cliente y la fecha de pago de puño y letra del cliente además del importe que ampara el pagare, si todo es correcto la copia del pagare se sella de pagado y se archiva en el expediente del cliente.



Se realizaron diversas entrevistas con el personal involucrado de mensajería, principalmente con el subgerente a cargo y dos mensajeros, los cuales explicaron las actividades que realizan y su función dentro de la organización.

Se recopiló información generada por el funcionamiento de operación como son:

- Reporte de pedidos al mes de marzo de 2006.
- Relación de líneas de transporte que trabajan actualmente para la compañía.
- Relación de entregas pendientes al 31 de marzo de 2006.
- Facturación pendiente de cobro al 31 de marzo de 2006.
- Pagares que vencieron durante marzo de 2006.
- Notas de salida al 31 de marzo de 2006.
- Facturas con firma de recibido al 31 de marzo de 2006.

El auditor realizó una observación directa de las operaciones a cargo del personal de mensajería, como son:

- Entrega de carga, observando factores importantes tanto en peso del producto, volumen m<sup>3</sup>.
- Entrega de documentación a los mensajeros.
- Condiciones de unidades.
- Horarios de entrega.
- conteo y acomodo de la mercancía.

El departamento de mensajería es responsable de la planeación de rutas, monitoreo de costos, contratación de transporte, recuperación de facturas firmadas y selladas por el cliente de conformidad.

La contratación de fletes se inicia por el contacto a diferentes proveedores de transporte analizando su cotización ya sea por distancia, por tipo de unidad, o en su caso por kilómetro recorrido.

Teniendo todos los elementos se elige al mejor proveedor de transporte para cubrir las necesidades.

COPYUNION, S.A. DE C.V.  
AUDITORIA AL 31 DE MARZO DE 2006  
ENTREVISTAS AL PERSONAL DE MENSAJERIA

Entrevistador: Cesar Martínez L.

Entrevistado: Ing. Herminio Ramírez Cruz  
Subgerente de Mensajería

FECHA: 3 de abril de 2006

¿Se tiene algún procedimiento para el traslado de la mercancía?

Si, las mercancías son debidamente aseguradas con empaques especiales para su correcto traslado.

¿En base a qué documento se prepara la mercancía para ser cargada y quién proporciona dicha información?

El vendedor entrega al subgerente de mensajería el pedido firmado por el cliente, la factura en original y copia rosa y amarilla y la nota salida de almacén en original y copia debidamente firmada.

¿En base a qué indicador (m<sup>3</sup>, toneladas, peso), se asigna la unidad adecuada?

En base a peso.

¿Existe algún cliente, al cual se entrega el producto de forma especial o bajo ciertas especificaciones?

No, los criterios de entrega de los productos son iguales para todos.

¿Se tienen horarios de entrega especificados?

Si, los horarios de entrega son de las nueve de la mañana a las seis de la tarde.

¿Se realizan inspecciones físicas a las unidades para verificar su óptimo estado, que evite daños al producto o retrasos en las entregas?

Si, siempre se vigila que las mercancías sean transportadas en las condiciones adecuadas que garanticen su buen funcionamiento.

COPYUNION, S.A. DE C.V.  
AUDITORIA AL 31 DE MARZO DE 2006  
ENTREVISTAS AL PERSONAL DE MENSAJERIA

Entrevistador: Cesar Martínez L.

Entrevistado: Vicente Duarte  
Mensajero

FECHA: 3 de abril de 2006

¿Se tiene algún procedimiento para el traslado de la mercancía?

No, solo se trasladan en sus cajas originales.

¿En base a qué documento se prepara la mercancía para ser cargada y quién proporciona dicha información?

No lo se.

¿En base a qué indicador (m<sup>3</sup>, toneladas, peso), se asigna la unidad adecuada?

En base a metros cúbicos.

¿Existe algún cliente, al cual se entrega el producto de forma especial o bajo ciertas especificaciones?

No, todas las entregas son iguales.

¿Se tienen horarios de entrega especificados?

Si, de nueve a seis de la tarde.

¿Se realizan inspecciones físicas a las unidades para verificar su óptimo estado, que evite daños al producto o retrasos en las entregas?

Supongo que si.

COPYUNION, S.A. DE C. V.  
AUDITORIA AL 31 DE MARZO DE 2006  
ENTREVISTAS AL PERSONAL DE MENSAJERIA

Entrevistador: Cesar Martínez L.

Entrevistado: Pablo Razo  
Mensajero

FECHA: 3 de abril de 2006

¿Se tiene algún procedimiento para el traslado de la mercancía?

No, nunca he visto que les pongan otro tipo de seguridad.

¿En base a qué documento se prepara la mercancía para ser cargada y quién proporciona dicha información?

Se prepara en base a la salida de almacén y el pedido y son proporcionadas por el que la vendió.

¿En base a qué indicador (m<sup>3</sup>, toneladas, peso), se asigna la unidad adecuada?

En base a peso.

¿Existe algún cliente, al cual se entrega el producto de forma especial o bajo ciertas especificaciones?

No, para todos es igual.

¿Se tienen horarios de entrega especificados?

Si, son de las nueve de la mañana a las seis de la tarde.

¿Se realizan inspecciones físicas a las unidades para verificar su óptimo estado, que evite daños al producto o retrasos en las entregas?

No solo entregan las mercancías dentro de las instalaciones y nunca se verifican los camiones.

COPYUNION, S.A. DE C.V.  
AUDITORIA AL 31 DE MARZO DE 2006  
ENTREVISTAS AL PERSONAL DE MENSAJERIA

Entrevistador: Cesar Martínez L.

Entrevistado: Edgar Quintana  
Mensajero

FECHA: 3 de abril de 2006

¿Se tiene algún procedimiento para el traslado de la mercancía?

Solo se carga a las unidades en sus cajas de fábrica.

¿En base a qué documento se prepara la mercancía para ser cargada y quién proporciona dicha información?

El que vendió la mercancía entrega el pedido, la factura y la nota salida de almacén.

¿En base a qué indicador (m<sup>3</sup>, toneladas, peso), se asigna la unidad adecuada?

En base a peso.

¿Existe algún cliente, al cual se entrega el producto de forma especial o bajo ciertas especificaciones?

No, la entrega de los productos es igual para todos.

¿Se tienen horarios de entrega especificados?

Si, los horarios de entrega son de las nueve de la mañana a seis de la tarde.

¿Se realizan inspecciones físicas a las unidades para verificar su óptimo estado, que evite daños al producto o retrasos en las entregas?

No, nunca se revisan las unidades en que se transportan.

COPYUNION, S.A. DE C.V.  
AUDITORIA AL 31 DE MARZO DE 2006  
ENTREVISTAS AL PERSONAL DE MENSAJERIA

Entrevistador: Cesar Martínez L.

Entrevistado: Rafael Gutiérrez  
Mensajero

FECHA: 3 de abril de 2006

¿Se tiene algún procedimiento para el traslado de la mercancía?

Si, las mercancías son cuidadosamente acomodadas de modo que no sufran daños durante la transportación..

¿En base a qué documento se prepara la mercancía para ser cargada y quién proporciona dicha información?

Se hace en base al pedido firmado por el cliente, la factura en original y copia rosa y amarilla y la nota salida de almacén en original y copia los cuales son entregados por el vendedor que cerro la venta.

¿En base a qué indicador (m<sup>3</sup>, toneladas, peso), se asigna la unidad adecuada?

En base a peso.

¿Existe algún cliente, al cual se entrega el producto de forma especial o bajo ciertas especificaciones?

A veces se hacen entregas a subdistribuidores bajo ciertas especificaciones.

¿Se tienen horarios de entrega especificados?

Si, los horarios de entrega son de las nueve de la mañana a las seis de la tarde.

¿Se realizan inspecciones físicas a las unidades para verificar su óptimo estado, que evite daños al producto o retrasos en las entregas?

No, las mercancías son entregadas dentro de las instalaciones a los servicios de transporte y nunca se verifica si sus unidades están en buenas condiciones.

COPYUNION, S.A. DE C.V.

AUDITORIA AL 31 DE MARZO DE 2006

CÉDULA DE OBSERVACION DIRECTA DEL ÁREA DE MENSAJERIA

Los días 4 y 5 de abril del presente año se llevo acabo la observación directa del procedimiento de entrega de mercancía a los servicios de fletes con el objeto de verificar el correcto manejo de las mercancías y el adecuado traslado de las mismas.

La observación fue llevada acabo por el auditor acompañado por el subgerente de mensajería el cual explico la forma correcta en que se deben transportar las mercancías.

El auditor realizó una observación directa de las operaciones a cargo del personal de mensajería, como son:

- Entrega de carga, observando factores importantes tanto en peso del producto, volumen m3.
- Entrega de documentación a los mensajeros.
- Condiciones de unidades.
- Horarios de entrega.
- Conteo y acomodo de la mercancía.

Durante la revisión se observo lo siguiente:

- Se observaron unidades con piso roto, lonas perforadas y rotas, cajas sucias.
- Se observo que el manejo de la mercancía no se lleva acabo con el cuidado adecuado.
- El día 5 salio un embarque el cual no contaba con un seguro contra daños o extravió.

COPYUNION, S.A. DE C.V.

AUDITORIA AL 31 DE MARZO DE 2006

CÉDULA DE OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS AL ÁREA DE MENSAJERIA

Notas a los procedimientos realizados:

La autorización de la entrega la realiza el Ing. Herminio Ramírez Cruz y es en forma verbal (ver descriptivo de compras). Se recomienda emitir formato interno de requerimiento para evitar errores en la comunicación entre departamentos.

Al solicitar el expediente de todos los transportistas, se evidenció que no existen contratos por escrito donde se tenga obligación de ambas partes a cumplir acuerdos satisfactorios.

Dicho archivo de expedientes no está actualizado y los datos ahí presentados nunca fueron validados.

La contratación de transportistas por parte del área de mensajería no ha establecido controles necesarios que aseguren una correcta y acertada contratación.

La política de la compañía obliga al gerente de mensajería a firmar todas las facturas a favor del transporte para su trámite de cobro, al solicitar la relación de las facturas a revisión para el pago al transporte se evidenció que algunas facturas no habían sido autorizadas.

Al solicitar las tarifas de cada transporte al gerente de mensajería, se observó que no hay una estandarización de precios por servicios de las mismas características.

Se solicitó al jefe de mensajería el reporte de facturas emitidas, las cuales deben ser turnadas en su totalidad al departamento de crédito y cobranzas, evidenciamos que el personal recibe las facturas con cualquier firma o sello de recibido por parte del cliente.

No se tiene un manual formal que oriente a verificar la autenticidad de sellos y firmas.

#### Diagnóstico

Como resultado de la auditoría operativa aplicada al área de mensajería, en la sucursal Roma, se determina de que los controles existentes no son los necesarios y/o adecuados, para el cumplimiento de las políticas vigentes, así como los objetivos establecidos por la organización, tanto para la salvaguarda de los activos de la empresa, así como la reputación de la misma, por lo tanto se requieren mejoras en los procesos, así como la elaboración de los procedimientos y actualización de las políticas de manera inmediata.

## 7.11 INFORME DE AUDITORÍA OPERATIVA

Para: Ramiro Ramírez González.

Gerente General.

Copyunion, S.A. de C.V.

México D.F.

REF: Sucursal Roma.	No. de informe: 01-2006
Departamento: Mensajería.	Fecha inicio: 30-03-2006

Estimado señor Ramiro

De conformidad con nuestro programa anual de auditoría hemos concluido con la revisión de las actividades de mensajería de Copyunion, S.A. de C.V. La revisión cubrió operaciones por el período comprendido del 1º al 31 de marzo de 2006. La revisión fue hecha por el C.P. Alberto Zamora y un asistente durante el período del 30 de marzo al 7 de abril de 2006.

Estatus de controles y manejo gerencial.

En base a los hallazgos descritos a continuación se determinó que los controles existentes no son los necesarios y/o adecuados para el cumplimiento de las políticas y objetivos de la compañía, para lo cual se propone implementar mejoras de manera inmediata.

Aspectos Generales.

Alcance:

Nuestra revisión fue realizada de acuerdo con la carta enviada el pasado 24 de marzo del presente año. Nuestro trabajo de auditoría fue efectuado de conformidad con estándares de auditoría y se limitó al área de mensajería y las actividades que le son relativas.

Hallazgos y recomendaciones.

Contratación de fletes.

Hallazgos:

No existe un procedimiento escrito para el criterio de selección y contratación de líneas de transporte, estas actividades son realizadas a criterio del responsable del departamento de mensajería.

No existen contratos con las líneas de transporte.

El proceso de selección y asignación de rutas es de manera informal, no existe evidencia por escrito donde se asegure que la entrega de producto sea en tiempo, bajo las condiciones que el cliente solicite.

**Riesgo:**

Deficiencias en el servicio, malas prácticas en la asignación de carga a las líneas transportistas y por lo tanto posibles daños económicos para la organización.

**Recomendaciones:**

Elaborar procedimientos para la selección y contratación de líneas de transporte.

Establecer contratos de servicio de transporte con las líneas de transporte con el objeto de obtener mejores respuestas de servicio y fijando compromisos por escrito entre ambas partes.

Solicitar cotizaciones de servicio a por lo menos tres proveedores de este servicio que consten por escrito

**Pago de fletes.**

**Hallazgos:**

La revisión y autorización del pago al transportista es realizada por un nivel no gerencial.

No existe unificación de tarifas con los diferentes transportistas para la prestación de un mismo servicio.

Se detectó por lo menos un caso en el cual se pago un flete México-Tuxtla Gutiérrez a Transportes Pitic por un importe de \$1,500, no obstante existen cotizaciones de otras líneas con costos inferiores Estafeta \$960.

**Riesgo:**

Autorizar pago de tarifas no negociadas o tarifas mal calculadas ocasionando un daño económico para la organización.

**Recomendaciones:**

Establecer un control de manera inmediata para la revisión y validación del pago a transportistas, así como la correcta autorización de pago.

Estandarizar las tarifas para pago a transportistas.

**Transportación de las mercancías.**

**Hallazgos:**

Se observo que las mercancías son transportadas en unidades con lonas perforadas y rotas.

Se observo que los transportistas no manejan de la mercancía con el debido cuidado.

Se detecto un envío que no contaba con un seguro contra daños o extravió.

**Riesgo:**

Que las mercancías sean dañadas durante el traslado cual provocara su mal funcionamiento.

**Recomendaciones:**

Contratar los servicios de mensajería con proveedores de este servicio que cumplan con requisitos mínimos de calidad en sus servicios.

**Recepción de facturas firmadas y selladas de conformidad por el cliente.**

**Hallazgos:**

No existe un catálogo de requisitos que deben reunir las evidencias retornadas por el mensajero de acuerdo con los diferentes tipos de cliente,

Notamos que el personal de mensajería que recibe dicha documentación las conoce mediante la experiencia que da la práctica.

Riesgo:

Recepción de evidencias que no cumplan con los requisitos que fija la empresa y/o recibir documentación falsa.

Recomendaciones:

Capacitar formalmente al personal responsable en la recepción de facturas retornadas por cliente donde firman o sellan de conformidad, así como la elaboración de un "catálogo de firmas y sellos de los clientes y que sea de uso obligatorio para dicho personal.

Comentarios del auditado.

El personal del departamento de mensajería de Copyunion, S.A. de C.V., está de acuerdo con los hallazgos y recomendaciones y empiezan a adoptar medidas correctivas.

El personal de auditoría operativa agradece la cooperación recibida durante nuestra visita por parte del equipo de mensajería ubicado en la sucursal Roma.

Atentamente

Alberto Zamora V.

Auditor General

Distribución

H. Ramírez	Subgerente de Mensajería.
O. Velásquez	Gerente de Ventas.
S. Carranco	Gerente de Crédito y Cobranza.
A. Cárdenas	Contador General.
G. Barrios	Tesorera.

## CONCLUSIÓN

A causa de la alta competitividad en el mercado consecuencia de la globalización que está sufriendo la economía de los países, los empresarios y directivos enfrentan la necesidad de realizar una mejor toma de decisiones, pero no solo basados en aspectos financieros si no que además deben tener una visión general de todos los procedimientos existentes en el ente económico, surgiendo así la necesidad de evaluar el funcionamiento de dichos procesos para de esta forma tomar las decisiones más acertadas con la finalidad de alcanzar los objetivos del ente.

Teniendo como problemática principal la evaluación de dichos procedimientos, por la alta complejidad que algunos de ellos presentan en su funcionamiento, encontramos como solución la creación de un departamento especializado en la evaluación de dichos procesos.

Dicha evaluación debe ser aplicada con la finalidad de incorporar y estructurar nuevos procedimientos para que, en forma más eficiente, se aprovechen los esfuerzos, se genere riqueza y se coadyuve a que las empresas sean más sustanciales.

El presente trabajo contiene las fases más importantes del proceso total de la evaluación, denominada auditoría operacional-administrativa, que es la metodología de la auditoría operacional y administrativa y la elaboración y emisión del informe en ocasiones llamado reporte de auditoría interna.

La metodología estudia y analiza los diversos factores que alteran los procedimientos que se llevan a cabo en el ente económico, verifica los procesos y sistemas que se llevan a cabo; así como también analiza los hallazgos encontrados.

El informe constituye la más sólida evidencia acerca del motor del desarrollo de la entidad, la productividad, la que hay que buscar con base en un proceso continuo, en el que se establecen objetivos y políticas, bajo procedimientos, métodos, técnicas y medios que se pueden poner a su alcance en forma sencilla y práctica.

Es preciso reconocer que es más importante un buen informe de auditoría que la preparación del informe en sí; esto quiere decir que el informe refleja la filosofía básica y los conceptos relativos del enfoque de auditoría aplicado. Este enfoque incluye los objetivos marcados, las estrategias de soporte y políticas principales, los procedimientos aplicados en el trabajo de auditoría y la calidad de ejecución de los auditores asignados.

La fase del informe proporciona una oportunidad natural de integrar el esfuerzo total de auditoría interna, permitiendo así el poder evaluar de manera integral el esfuerzo realizado.

## BIBLIOGRAFÍA

Santillana González Juan R.

### **AUDITORIA III**

Editorial Ecafsa

México, 1996

Santillana González Juan R.

### **AUDITORÍA IV**

Editorial ECAFSA

México, 1996

Sánchez Curiel Gabriel

### **AUDITORÍA OPERACIONAL**

Editorial ECAFSA

México, 1993

Rubio Rágazzoni Hernández Fuentes

### **GUÍA PRÁCTICA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

Editorial DIANA

México, 1995

William P. Leonard

### **Auditoria Administrativa**

Editorial Diana

México 1996

Dr. y C.P. Fabián Martínez Villegas

### **EL CONTADOR PÚBLICO Y LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

Editorial PAC, S.A. de CV

Joaquín Gómez Morfín

### **EL CONTROL INTERNO EN LOS NEGOCIOS**

Editorial Fondo de Cultura Económica

Sexta reimpresión, 1969

Edwart F. Norbeck

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

Editorial Técnica, S.A.

México, 1970

Comisión de Auditoria Operacional

**AUDITORÍA OPERACIONAL**

Editorial IMCP

Sexta reimpresión, 1996

Mendívil Escalante

**ELEMENTOS DE AUDITORÍA**

Editorial ECASA

Tercera reimpresión, 1987

Instituto Mexicano de Contadores Públicos

**NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA**

Editorial IMPC

Segunda edición, 1965

Rubio Rágazzoni Hernández Fuentes

**GUÍA PRÁCTICA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

Editorial DIANA

México, 1995