

- Mantener empleados en las nóminas de pago con posterioridad a la fecha de su despido o renuncia.
- Falsear los cálculos y las sumas en la nómina de pago.
- Destruir facturas de ventas.
- Alterar las facturas de venta después de entregar la copia al cliente.
- Anular facturas de venta por medio de falsas explicaciones.
- Retener dinero proveniente de ventas de contado, usando una falsa cuenta deudora.
- Registrar descuentos de caja injustificables.
- Aumentar las sumas de los pagos hechos al contabilizar los gastos.
- Utilizar copias de comprobantes o facturas cuyo original ya fue pagado.
- Usar facturas de gastos personales para cubrir dinero salido de la caja.
- Uso de "facturas" preparados por uno mismo y falsificación de las aprobaciones.
- Pagos de facturas falsas, obtenidos en colusión con los proveedores.
- Aumento de las sumas de las facturas, en colusión con los proveedores.
- Cargar a la empresa compras personales, utilizando indebidamente órdenes de compras.
- Facturar mercancías para beneficio personal, con cargo a cuentas ficticias.
- Despachar mercancías a la casa de un empleado o pariente para su aprovechamiento.
- Falsificar los inventarios para cubrir robos.
- Usar adelantos para gastos del negocio, en beneficio personal.
- Cobrar indebidamente cheques pagaderos a favor de la empresa.
- Falsificar los endosos de los cheques pagaderos a los proveedores.
- Insertar en los libros hojas con cuentas o cantidades ficticias.
- Demorar deliberadamente las conciliaciones de la cuenta de un cliente.
- Mostrar sumas erradas en los registros de entrada y salidas de caja.
- Confundir deliberadamente los asientos en las cuentas de control y de detalle.
- Hacer nuevas hojas para los libros con el fin de evitar que se descubran las manipulaciones.

- **No cerrar el libro de ingresos de caja a su debido tiempo.**
- **Vender materiales sobrantes o de desecho y embolsarse el producto de la venta.**
- **Vender el uso de las llaves del negocio, bodega o cajas por dinero.**
- **Vender la combinación de la caja o bóveda por dinero.**

**El presente documento de FRAUDES, fue preparado por el Lic. Juan José Rosales, (docente titular del curso de Auditoria IV) y es de apoyo para los estudiantes del curso de Auditoria IV y que sea de utilidad para prevenir y detectar un fraude y NUNCA PARA COMETERLO.**

## II AUDITORÍA OPERACIONAL

### Unidad No. 1

## NATURALEZA DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL

- 1.1 Definición
- 1.2 Objetivos y alcance de la Auditoría Operacional
- 1.3 Participación del Contador Público y Auditor
- 1.4 Aplicación de la Auditoría Operacional
- 1.5 Características de la Auditoría Operacional
- 1.6 Limitaciones de la Auditoría Operacional
- 1.7 Estándares para la práctica de Auditoría Operacional
- 1.8 Metodología de la Auditoría Operacional
- 1.9 La auditoría operacional como trabajo de Auditoría Interna
- 1.10 La auditoría operacional como parte de Auditoría Interna

### 1.1 Definición

Auditoría Operacional es el servicio que presta el Contador Público y Auditor cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad.

Por Auditoría Operacional debe entenderse “el examen crítico y sistemático de las operaciones de una empresa, con el objeto de evaluar su grado de eficiencia y eficacia, presentando en un informe, las observaciones, conclusiones y recomendaciones para lograrlo”

Auditoría operacional es el examen crítico, completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, división o departamento, de sus métodos de control, medio de operación y empleo que dé a sus recursos humanos, materiales y técnicos, tendiente a determinar deficiencias o irregularidades en alguna de las partes examinadas de la empresa, a fin de ayudar a la gerencia a lograr una administración eficaz.

### 1.2 Objetivos y alcance de la auditoría operacional

#### Objetivos:

Los objetivos de la Auditoría Operacional varían entre las organizaciones; pero su objetivo se cumple “al presentar recomendaciones que tiendan a incrementar la eficiencia en las entidades a que se practica”

Los objetivos de la auditoría operacional se pueden señalar:

- A Corto plazo.
- A mediano y largo plazo

### **A Corto plazo:**

Diagnosticar y formular recomendaciones profesionales para mejorar la eficacia, la economía y la eficiencia de las operaciones involucradas en los hallazgos. Este objetivo se logra al finalizar un trabajo de Auditoría Operacional.

### **A Mediano y largo plazo:**

Lograr la prosperidad razonable de la empresa o entidad.

- En una entidad de carácter mercantil; en la mejora de beneficios económicos. (rentabilidad)
- En un organismo público (sin ánimo de lucro) en la mejora de la prestación de servicios.

Los objetivos específicos de una auditoría operacional pueden consistir en:

- Promover mejoras en las operaciones.
- Determinar si la administración cumple con planes y objetivos del negocio.
- Comprobar si las operaciones se llevan de manera efectiva, eficiente y económica.
- Evaluar si las políticas de la administración responden y son congruentes con los planes generales y específicos establecidos en función de metas y objetivos de la empresa.
- Examinar evaluar los sistemas de control interno gerencia, para comprobar el grado de confiabilidad de la administración, en el ejercicio directo del control sobre los recursos humano, materiales y financieros.
- Determinar exceso o deficiencia del personal utilizado.
- Evaluar la cantidad y calidad de recursos administrados (excesivo o innecesario) de materia, equipo y otros bienes.
- Evaluar el flujo y disponibilidad de recursos financieros y materiales necesarios.
- Evaluar el rendimiento y productividad de la empresa y su personal.
- Identificar duplicación de esfuerzos y falta de coordinación entre departamentos.
- Investigar existencia de actividades, departamentos, o tareas obsoletas o de poca importancia cuya eliminación signifique ahorro de recursos.

### **Alcance:**

El alcance de la Auditoría Operacional es ilimitado. Todas las operaciones o actividades de una entidad pueden ser auditadas, sin considerar que sea operación financiera o no, y en cada hallazgo la auditoría operacional cubre todos los aspectos internos y externos que lo interrelaciona.

Debido a la naturaleza de la auditoría operacional no es posible fijar ciertas reglas rígidas que establezcan cuando debe aplicarse.

Sin embargo, los profesionales coinciden en que los indicios más comunes para llevarla a cabo, son:

- Bajo rendimiento y desperdicios en los departamentos.
- Investigación de ciertos problemas específicos conocidos.
- Acumulación de trabajo en los departamentos y/o secciones.
- Descenso en ventas.
- Rotación excesiva de personal.
- Pérdidas económicas.
- Para asegurarse periódicamente que la empresa funciona bien o prevenir situaciones de ineficiencia en su crecimiento.

### **1.3 Participación del contador público y auditor:**

Existen tres niveles en que el Contador Público y Auditor puede participar en apoyo a las entidades:

- Emisión de opiniones sobre el estado actual de lo examinado (diagnóstico).
- En la participación para la creación o diseño de sistemas, procedimientos, etc. (interviniendo en su formación).
- En la implantación de los cambios (implantación de sistemas).

### **1.4 Aplicación de la auditoría operacional**

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

- Para aportar recomendaciones que resultan un problema conocido.
- Cuando se tienen indicadores de ineficiencia, pero se desconocen las razones, y
- Para contar con un respaldo para la prevención de ineficiencia o para el sano crecimiento de la entidad.

### **1.5 Características de la auditoría operacional**

- Actúa en campos operativos, no financieros.
- Es una actividad eminentemente objetiva.
- Es un instrumento de información administrativa.
- Es un instrumento de comprobación o información operacional y de señalamientos de problemas y soluciones a los mismos.
- El auditor adopta una actitud mental de protección, antes que la utilización de métodos especiales.
- Persigue incrementar la eficiencia y eficacia en las operaciones.
- Revisa controles, pero no financieros.
- Su método de investigación es la observación y el análisis.
- Por su naturaleza, es fundamentalmente una actividad continua.
- Es un elemento de toma de decisiones.

### **1.6 Limitaciones de la auditoría operacional:**

- Tiempo
- Conocimiento
- Costo

#### **Tiempo:**

Es una limitación, porque el Gerente precisa saber oportunamente el estado de sus cosas, para poder actuar con eficacia, por lo tanto las auditorías deben realizarse regularmente, con frecuencia suficiente para atacar los problemas antes de que crezca.

#### **Conocimiento:**

Ninguna persona es experta en todos los ramos de los negocios, ni tampoco puede permitirse la empresa contar con un especialista para cada aspecto del negocio. El Auditor Operacional es tan solo un detector de deficiencias graves y susceptibles de mejorar.

#### **Costo:**

Las restricciones de tiempo y de conocimiento producen la tercera limitación: el costo.

El personal dedicado a esta auditoría representa un costo, y si no se organiza adecuadamente, no da los frutos deseados.

### **1.7 Estándares para la práctica de la auditoría operacional:**

Los estándares para la práctica profesional de la Auditoría Operacional son los Boletines de auditoría Operacional, emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

## **1.8 METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL:**

La metodología que se comenta, se simplifica en cuatro pasos fundamentales:

- Familiarización
- Investigación y análisis
- Diagnóstico
- Informe.

### **Familiarización:**

Significa conocer la empresa en forma general, entender los problemas que tienen que ver con la rama de actividad a que se dedica, conocer la estructura organizacional con la que pretende lograr sus objetivos, los recursos con que cuenta, las capacidades de su personal clave, los antecedentes que motivan la ejecución de la auditoría y los problemas que ha tenido.

En seguida se incluyen algunos lineamientos para esto:

- Estudio ambiental
- Estudio de gestión administrativa, y
- Visita a las instalaciones.

### **Estudio Ambiental:**

Estudio de gestión administrativa  
Visita a las instalaciones.

Los principales aspectos a investigar serán:

- Repercusiones financieras.
- Indicadores tales como rotaciones, razones financieras, etc.
- Estructura de la organización y políticas aplicables a la operación que se revisa.
- Reglamentación estatal, municipal.
- Información de la forma como la competencia resuelve los problemas de una operación similar.

### **Estudio de gestión administrativa:**

La gestión administrativa de la empresa (planeación, organización, dirección y control) los cuales el auditor deberá estudiar.

### **Visita a las instalaciones:**

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

### **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 examinada.

En esta fase se debe incluir:

- Planeación y programación.
- Conocimiento y evaluación del control Interno para determinar áreas críticas.
- Elaboración de papeles de trabajo.
- Determinación de hallazgos.

### **Planeación y programación:**

Consiste en:

- Qué trabajo vamos a efectuar.
- Cuáles son los objetivos a cumplir.
- Naturaleza de las operaciones de la empresa.
- Problemas más importantes expuestos por la Gerencia.
- Estimación de tiempo, personal y honorarios.
- Determinar pruebas de auditoría aplicables
- Elaboración del programa de auditoría.

### **Conocimiento y evaluación del control interno:**

A través de los métodos de cuestionario, narrativas y flujogramación.

Es útil también:

- Revisar los informes gerenciales.
- Lectura de los informes de auditoría interna.
- Inspección física de las actividades involucradas.
- Entrevistas con funcionarios responsables de la operación y con el personal vinculado.

### **Selección de áreas críticas:**

Con base en los resultados de la evaluación del control interno, se establecen las áreas críticas o débiles en donde debe de enfocarse los esfuerzos de auditoría operacional.

### **Actividades para alcanzar el objetivo de estas áreas:**

- Revisión detenida de la información recopilada en las fases anteriores que se relacionen con el área crítica.
- Recopilación de información adicional por medio de entrevistas, inspecciones, consultas.
- Determinar la precisión, confiabilidad y utilidad de la información del área para uso de la gerencia.
- Selección de operaciones que se consideren más importantes.



- Formulación de conclusiones e identificación de las recomendaciones para mejorar su efectividad.

### **Diagnóstico:**

Se refiere a la sumatoria de los hallazgos y se definirá la interpretación que se hace de ellos, reportando los que presenten indicios de fallas de eficiencia.

- Fase creativa
- Reverificación de hallazgos
- Elaboración del informe.

### **Informe:**

- Es el producto final del trabajo realizado y frecuentemente lo único que conocen los altos funcionarios de la empresa de la labor del auditor.
- Debe ser ágil y orientado hacia la acción. Siempre que sea posible debe cuantificarse.

### **Estructura del Informe:**

- Alcance y limitaciones del trabajo.
- Situaciones que afecten desfavorablemente la eficiencia operacional.
- Sugerencias para mejorar la eficiencia.

### **Alcance:**

- Identificar los objetivos del trabajo
- Operación sujeta al examen
- Criterio de prioridades establecido.
- Limitaciones
- Participación de otros profesionales
- Responsabilidades sobre la labor realizada

### **Situaciones que afecten desfavorablemente la eficiencia operacional:**

Un resumen jerarquizado en el que resalten los hallazgos significativos y destacar su efecto. Causas y consecuencias.

### **Sugerencias para mejorar la eficiencia:**

Es conveniente que las sugerencias se incluyan inmediatamente después de que se señalen las situaciones desfavorables. Deben estar enfocadas a mejorar la eficiencia cuantificando en lo posible sus resultados.

### **Presentación del Informe:**

Debe hacerse por escrito, pero una presentación audiovisual no estará demás porque:

- Se centra la atención.
- Se obliga a leerlo
- Se logra un cambio de impresiones automático
- El auditor se percató de las reacciones
- Invita a la inmediata solución de los problemas
- Puede llevarse el borrador escrito que luego se puede modificar.

### **Responsabilidad del informe del auditor operacional:**

Su responsabilidad consiste en informar sobre los problemas detectados y sugerir posibles soluciones. La implantación de las medidas necesarias para solucionar los problemas, queda fuera del alcance del trabajo de auditoría operacional.

### **Factores específicos a considerar durante la revisión:**

Debe considerarse también los siguientes factores:

- Duplicación de esfuerzos
- Uso inapropiado o indebido de efectivo disponible.
- Falta de aceptación de responsabilidades.
- Controles ineficientes de los recursos disponibles.
- Organigrama, procedimientos y actividades engorrosas e inadecuadas.
- Falta de idoneidad del personal, especialmente con referencias a las debilidades o deficiencias encontradas.
- Utilización ineficaz o antieconómica de recursos.
- Unidades de operación o de servicios innecesarios o ineficaces con relación a su costo de mantenimiento.
- Demoras en los procesos de trabajo y formas de combatirlos.
- Carencia de normas y/o metas o mala aplicación de normas existentes que impiden la evaluación de logros, producción, eficiencia, utilización de recursos y servicios y otros factores que requieran evaluaciones administrativas continuas.
- Falta de claridad en procedimientos escritos, lo cual resulta en interpretaciones inapropiadas e incompatibles, por parte de varias unidades o personas, dentro de la organización.

### **1.9 La auditoría operacional como trabajo de auditoría interna**

- Necesidad de mayor control
- El control en las funciones de la empresa
- Independencia de las actividades de control, ejecución y custodia
- Implantación de la auditoría Interna operacional.

- Responsabilidad.

### **Necesidad de mayor control:**

El desarrollo que han tenido los negocios, es el resultado de una tendencia de aumento constante en el número y calidad de los productos que se requieren en la vida moderna. Las empresas se multiplican y crecen en importancia con gran rapidez y además, sus actividades frecuentemente se desarrollan dispersas en grandes áreas geográficas.

Por ello, cada vez más, el contacto personal entre la gerencia y los empleados prácticamente desaparece, lo cual unido a la necesidad de una operación más eficiente para poder hacer frente a la competencia, hace que la dirección de las empresas se vuelva cada vez más compleja.

Es necesario mayor control derivado de la tecnología, el aumento de la competencia y la complejidad en la administración, que provocan descentralización y delegación responsable.

Esta realidad de expansión tiene influencia favorable en el desarrollo de la auditoría interna y esta labor se presenta ya como una actividad de revisión sistemática y objetiva de las operaciones, que llena una necesidad en la administración de las empresas.

### **El control en las funciones de la empresa:**

En términos generales, el control debe estar constantemente presente en todas las funciones de la empresa: producción, venta, finanzas, personal, etc. Tienen sus propios controles, pero además se coordinan para controlarse mutuamente.

Es evidente que el control que debe ejercerse sobre la gran variedad de operaciones que realizan las empresas es complicado, pero a la vez debe buscarse sea muy eficiente en todas las áreas, en todos los niveles. La misma alta dirección insiste en estar sujeta a controles imparciales.

Inadecuados controles sobre las operaciones pueden originar fallas y desviaciones que pongan en peligro el buen funcionamiento de la empresa, o que por lo menos se proporcionan los elementos necesarios para captar las deficiencias de una manera fácil e inmediata.

### **Independencia de las actividades de control, ejecución y custodia:**

Para que el control que se ejerza sea efectivo, es necesario que exista independencia entre esa función y las actividades de ejecución y custodia, pues deben recaer en personas y/o departamentos distintos.

Dos orientaciones que pueden ser útiles para vigilar esta necesaria independencia son:

- No deben recaer dos de las funciones anteriores en una sola persona, y
- Ninguna operación debe ser realizada desde su inicio hasta su final por una misma persona.

El control en las empresas puede ejercerse desde la Contraloría, la cual puede ser concebida formando parte de la dirección de finanzas o como un departamento independiente. Cuando la contraloría y finanzas son funciones separadas, sus actividades son totalmente distintas y en la primera queda incluida la labor de vigilancia.

### **Implantación de la auditoría Interna operacional:**

Para la implantación de la auditoría interna operacional, básicamente pueden seguirse dos criterios:

- Efectuarlo con el mismo personal que realiza la auditoría interna habitual, con entrenamiento adicional especializado en la operación que se vaya a examinar y con una actitud mental abierta para captar problemas en los controles de operación. Esta alternativa supone la realización simultánea de la auditoría interna y la operacional.
- Crear un equipo especial que se dedique exclusivamente a realizar auditoría operacional, completamente ajeno a las labores de auditoría interna.

Ambas alternativas son aplicables en la práctica y pueden obtenerse resultados favorables. Seguramente la segunda opción resulta más costosa pues requiere de personal altamente especializado y/o con una mente constantemente dispuesta a captar problemas en los controles operaciones, incluso, personal de diversas profesiones, pero tiene la ventaja de que estratégica y psicológicamente, puede resultar más conveniente y permite obtener con rapidez, mejores resultados.

### **Responsabilidad:**

En el caso del Auditor Interno, su responsabilidad y su relación de trabajo con la empresa lo llevan más allá del informe sobre las deficiencias detectadas, pues frecuentemente participa en la implantación de las sugerencias propuestas y, cuando menos, en el seguimiento del asunto para verificar que el problema ha sido atendido.

### **1.10 La auditoría operacional como parte de auditoría interna:**

- Desarrollo de los negocios.
- Adelantos técnicos y administración científica.
- Diversificación de operaciones.
- Demandas del público
- Necesidad de aumentar la eficiencia y la productividad en el desarrollo.
- Necesidad de evaluar los controles internos para verificar su vigencia.
- El deseo del Auditor de ser más útil.

#### **Desarrollo de los negocios:**

En los últimos años el desarrollo del mundo en todos los aspectos ha sido muy importante.

Se ve un vertiginoso crecimiento y desarrollo de la empresa que ha repercutido en las actividades que realizan, incrementando sus operaciones considerablemente.

#### **Adelantos técnicos y administración científica:**

La improvisación en el manejo de las empresas que hasta ahora ha existido debe desaparecer y su administración debe llegar a manos de profesionales con la preparación y la experiencia necesaria.

Han tomado fuerza las técnicas modernas de administración y control, como el control presupuestal, la contabilidad por áreas de responsabilidad, procesamiento electrónico de datos, los riesgos, etc.

#### **Diversificación de operaciones:**

Es necesario que los negocios alcancen un alto grado de especialización y de perfeccionamiento en todos los planes.

Esta especialización provoca un énfasis cada vez mayor en las operaciones que realizan diversos departamentos en ocasiones ajenos a contabilidad y finanzas.

En resumen los diferentes departamentos de la empresa ejecutan actividades que dan origen a variadas operaciones.

### **Demandas del público:**

La sociedad exige a las empresas mayor eficiencia y calidad de los servicios que prestan o de los bienes que ofrecen a costos y precios menores.

En respuesta a esa demanda, los empresarios han modificado su concepto tradicional de empresas (de lucro) para llevar a brindar mejor servicio pero con alta productividad.

### **Necesidad de aumentar la eficiencia y la productividad en el desarrollo:**

Si la administración no se preocupa por los aspectos anteriores, no les será posible hacer frente a la competencia y el negocio subsistirá con muchas desventajas.

La administración tiene que estar alerta para saber:

- Por qué gana poco o por que pierde.
- En dónde puede mejorar la eficiencia.
- En qué áreas existen fallas que se pueden mejorar.
- Dónde debe realizar cambios.

### **Necesidad de evaluar los controles internos para verificar su vigencia:**

El control debe ejercerse sobre las operaciones complicadas y ver que sean eficientes.

El administrador se aleja cada vez más de las operaciones, conoce los resultados, pero no los medios para llegar a ellos.

No puede revisar por sí mismo, si las actividades se han realizado adecuadamente.

Necesita de alguien en quien confíe y le informe y es la auditoria operacional la adecuada.

El deseo del Auditor de ser más útil.

El Contador Público y Auditor tiene como todo profesional el deber de dar a su cliente el mayor beneficio posible a su trabajo, por lo que se considera como el consejero adecuado para mejorar su administración.

El Contador Público y Auditor reconoce que para ser más útil, no basta con el informe y no resulta válido de que para eso lo contrataron.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Instituto de Auditores Internos. Administración de Riesgos Corporativos. Vigencia enero 2011.
2. Instituto de Auditores Internos. Control Interno de la Información Financiera –Guía para pequeñas empresas cotizadas- 2009.
3. Instituto de Auditores Internos. Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna. Vigencia enero 2011.
4. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Auditoría Operacional 11<sup>a</sup>. Impresión de la 1<sup>a</sup>. edición, IMCP, México 2003.
5. Roy A. Linderberg y theodores Cohn. Auditoría Operacional.

