

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

AUDITORIA OPERACIONAL

Seminario de Investigación Contable

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A:**

JOAQUIN CERVANTES GUERRERO

Director de Seminario: C.P. Pedro Ojeda Carreón



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

AUDITORIA OPERACIONAL

Introducción.	1
CAPITULOS:	
I.- Diferentes Tipos de Auditoría.	
A) Auditoría Independiente y Dependiente.	3
B) Auditoría Operacional.	27
C) Auditoría Administrativa.	28
II.- Auditoría Operacional.	
A) Origen y Evolución.	36
B) Concepto Moderno.	41
C) Características.	42
D) Su Relación con Otras Auditorías.	45
E) Aplicaciones.	51
III.- Elementos de Auditoría Operacional.	
A) Objetivos.	54
B) Técnicas.	59
C) Diagramas de Flujo.	65
D) Programa de Auditoría Operacional.	73
E) Informe.	87
IV.- Desarrollo de la Auditoría Operacional.	
TECNICAS ESPECIFICAS:	
A) Familiarización.	102
B) Investigación y Análisis.	104
C) Diagnóstico.	108
D) Ejemplo de Programa Operacional.	118
Conclusiones.	129
Bibliografía.	

INTRODUCCION

En la actualidad, debido al desarrollo económico del país y al constante crecimiento de las empresas, son cada vez más amplias y en mayor número las actividades de la Contaduría Pública, lo que ha dado por resultado que la intervención del Licenciado en Contaduría en cada una de las especialidades que puede desempeñar resulte de gran importancia en el ejercicio dependiente como en el independiente de la profesión.

Podemos mencionar dentro de las actividades del Licenciado en Contaduría, entre otras las siguientes:

- 1.- Auditorías en General.
- 2.- Contraloría y/o Tesorería.
- 3.- Contaduría General.
- 4.- Consultoría Financiera y Fiscal.
- 5.- Finanzas.
- 6.- Presupuestos.
- 7.- Comisariato en Asamblea de Accionistas.
- 8.- Peritajes, etc..

La principal actividad del Licenciado en Contaduría en materia de Auditoría se ha referido a la Auditoría de Estados Financieros, esto no significa que la Auditoría Operacional sea secundaria o carezca de importancia, puesto que análogamente también precisa de la observancia de normas, procedimientos y técnicas profesionales y estos servicios cada día se demandan más al Auditor Operacional por el beneficio y orientación que conllevan a las empresas usuarias.

En este trabajo, después de describir en forma somera algunas de las características de los diferentes tipos de Auditoría que puede llevar a cabo el Licenciado en Contaduría, abordo con especial preponderancia el tema central de este trabajo que es la Auditoría Operacional, la cual denota la actividad que desempeña el Licenciado en Contaduría con la finalidad genérica de promover y lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones de cualquier empresa.

CAPITULO I

DIFERENTES TIPOS DE AUDITORIA

A) Auditoría Independiente y Dependiente.

B) Auditoría Operacional.

C) Auditoría Administrativa.

A) AUDITORIA INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE

AUDITORIA INDEPENDIENTE

CONCEPTO

La Auditoría de Estados Financieros es el examen analítico y sistemático que, con apego a las normas de auditoría generalmente aceptadas, realiza el Licenciado en Contaduría sobre los estados financieros con objeto de emitir una opinión sobre su razonable corrección. A la Auditoría de Estados Financieros se le conoce también como "Auditoría de Balance", "Auditoría Tradicional", o "Auditoría Financiera".

La Auditoría de Estados Financieros puede llevarse a cabo por profesional independiente a la empresa cuyos estados se examinan y sobre los cuales se emitirá un dictamen; en tal situación a la auditoría practicada se le denomina como Auditoría Externa. Por otra parte, cuando el examen y revisión de las cuentas que conforman los libros y registros contables de la empresa se lleva a cabo por Licenciados en Contaduría que dependen económicamente de dicha empresa, los cuales tienen impedimento moral para emitir un dictamen, se dice en tal situación que se trata de una Auditoría Interna.

Debe recordarse que la Auditoría Externa muestra como característica normal la expresión de un dictamen de un Licenciado en Contaduría independiente e imparcial, que opina sobre la razonabilidad de las cifras contenidas en los estados financieros examinados por lo que el resultado de la auditoría o dictamen tiene usos externos ya que existen terceros interesados en apoyarse en un criterio parcial e independiente como es el del Auditor Externo.

La Auditoría de Estados Financieros es en la actualidad una actividad indispensable en las empresas debido a la necesidad de cerciorarse de la corrección y autenticidad de sus estados financieros y que interesa lo mismo a los accionistas como a los acreedores, a nuevos inversionistas, al fisco federal, estatal y municipal y a los trabajadores para efectos legales del reparto de utilidades.

En la ejecución de toda Auditoría Financiera se asume como condicionantes previos al dictamen del Auditor Externo los siguientes:

a) Que en los estados financieros materia del examen se hagan figurar sin omisiones y de manera integral todos los renglones representativos de los valores del activo, del pasivo y del patrimonio o capital contable de la empresa.

b) Que los valores correspondientes registrados en la Contabilidad se refieran a las operaciones propias y normales de la empresa, así como que la contabilización y en su caso la presentación de los valores respectivos en los estados financieros se haya ajustado a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

c) Los activos deben ser propiedad de la unidad económica y el pasivo representará obligaciones a cargo de la misma.

d) El capital reflejado en los estados financieros deberá corresponder al señalado en actas de asambleas de socios, en lo que se refiere a naturaleza, clasificación y monto.

e) Que cualquier circunstancia que exista o pueda afec--

tar las cifras presentadas se mencionará por medio de notas ----- explicativas al pie de los estados financieros, en anexos a los -- mismos, en referencias o aclaraciones en los renglones representa- tivos de los diversos valores de activo, pasivo o capital y en su- caso mediante cuentas de memorándum.

. Lo anterior no quiere decir que se necesita revisar ---- todas y cada una de las operaciones realizadas por la empresa, --- sino que la revisión se efectuará a base de pruebas selectivas o - tanteos con la extensión y oportunidad que permitan inducir al --- Licenciado en Contaduría sobre la razonabilidad del saldo de cada- cuenta que se examine.

NORMAS DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS

De acuerdo con el boletín número 3 de la Comisión de --- Normas y Procedimientos de Auditoría "Las normas de auditoría son- los requisitos de calidad relativos a la personalidad del auditor- y al trabajo que desempeña, que se derivan de la naturaleza profe- sional de la actividad de Auditoría y de sus características espe- cíficas".

Estas normas no asumen lo que el auditor debe hacer sino que establecen canones o bases primarias y supremas de su actua--- ción profesional, jerarquizando sus atributos personales, las di-- rectrices de la realización o ejecución de la auditoría y la forma y contenido que deberá revestir la información derivada de su ---- dictamen.

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas se clasi- fican atendiendo a la personalidad del auditor, a la ejecución de-

su trabajo profesional y a la normatividad inherente al dictamen - que emite. En consecuencia, enunciativamente se agrupan de la siguiente manera:

1.- Normas Personales

- a) Entrenamiento Técnico y Capacidad Profesional.
- b) Cuidado y Diligencia Profesional.
- c) Independencia Mental.

2.- Normas de Ejecución del Trabajo

- a) Planeación y Supervisión.
- b) Estudio y Evaluación del Control Interno.
- c) Obtención de la Evidencia Suficiente y Competente.

3.- Normas de Dictamen e Información

- a) Relación del Licenciado en Contaduría con los Estados Financieros y la Responsabilidad que Asume Respecto a Ellos.
- b) Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- c) Consistencia en la Aplicación de tales Principios de Contabilidad.
- d) Suficiencia de las Declaraciones Informativas.
- e) Salvedades.
- f) Abstención de Opinión.

1.- Las Normas Personales.- Son los requisitos mínimos - con que debe cumplir el Licenciado en Contaduría para desarrollar su trabajo en forma profesional.

- a) Entrenamiento Técnico y Capacidad Profesional.- -

Este requisito implica que el auditor deberá ostentar su título de Licenciado en Contaduría y deberá poseer la experiencia y madurez de criterio por virtud de su práctica profesional.

b) Cuidado y Diligencia Profesional.- El auditor -- está obligado a prestar un servicio con toda su capacidad, cuidado y diligencia profesional, lo que significa que su trabajo lo ejecutará poniendo en juego su leal saber y entender profesional, con la meticulosidad que la naturaleza del mismo lo requiera y dentro del tiempo y oportunidad que humanamente fuesen deseables.

c) Independencia Mental .- El dictamen u opinión -- que emite el auditor debe fundarse sobre los elementos objetivos -- que refleje su examen de los estados financieros, es decir debe -- mantener una absoluta independencia de criterio económico, familiar, etc., con respecto a los estados financieros auditados, lo -- que permite que se atraiga la confianza del público.

2.- Normas de Ejecución del Trabajo.- Representan las -- bases que rigen el desarrollo de la auditoría.

a) Planeación y Supervisión .- La auditoría se realizará de acuerdo a un plan elaborado anticipadamente que involucra un programa de trabajo de auditoría - específico con las circunstancias concurrentes en la empresa, cuyos estados financieros se van a examinar, si el auditor delega en sus asistentes o ayudantes la ejecución de la auditoría, estará obligado a mantener una supervisión adecuada del trabajo y actuación de los mismos.

b) Estudio y Evaluación del Control Interno.- El co-

nocimiento de las medidas de control interno existentes en "X" empresa permitirá decidir el alcance o extensión y la oportunidad -- con que se aplicarán los procedimientos de auditoría.

c) Obtención de Evidencia Suficiente y Competente.-- La realización de pruebas o aplicación de procedimientos de auditoría, en particular a aspectos relevantes de los estados financieros, proporcionarán al auditor elementos que le permiten verificar su autenticidad y respaldar su opinión confiando en que lo presentado en dichos estados es real. El alcance y extensión del procedimiento determinará si la evidencia es suficiente y el hecho o circunstancia sobre el que se realicen la calidad de la evidencia.

3.- Normas de Dictamen e Información.- Regulan la calidad de la información del trabajo desarrollado por el auditor y la confianza que los interesados depositen en los estados financieros -- dependerá de la información y del dictamen que emita el Licenciado en contaduría que los haya examinado.

a) Relación del Licenciado en Contaduría con los --- Estados Financieros y la Responsabilidad Asumida Respecto a Ellos.-- Es necesario e indispensable que el Licenciado en Contaduría que - asocie su nombre a los estados financieros, exprese de una manera clara y concisa la naturaleza de su relación en tal forma que se - aprecie; Si fue el que los elaboró o realizó algún trabajo sobre - ellos y en consecuencia la responsabilidad que asume.

b) Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.- El auditor expresará que la posición financiera y los resultados de una unidad económica en la fecha y por -

el periodo a que se refieren son presentados razonablemente, si sus estados financieros fueron formulados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

c) Consistencia en la Aplicación de los Principios de Contabilidad.-El auditor debe mencionar claramente en su dictamen si los principios de contabilidad generalmente aceptados han sido aplicados en forma consistente en relación con el ejercicio anterior, sin que esto signifique que no se puede cambiar la aplicación de "X" principio por otro más conveniente, cuando esto sucede en su informe aclarará los cambios y repercusiones habidas en los estados financieros dictaminados.

d) Suficiencia en las Declaraciones Informativas.---- Para el auditor los estados financieros presentan información completa y suficiente siempre y cuando no exprese relación en contrario.

e) Salvedades.- Cuando el auditor hace excepciones parciales o salvedades a las afirmaciones genericas del dictamen deberá indicar claramente las causas de cada salvedad y también la influencia o importancia de ellas al panorama general que presentan los estados financieros.

f) Abstención de Opinión.- Cuando los elementos de juicio se consideren insuficientes para dictaminar o bien existen irregularidades de gran importancia el auditor debe de declarar -- que no se encuentra en posición de poder opinar sobre los estados financieros y expresar las razones que originaron la abstención de opinión.

DICTAMEN DE ESTADOS FINANCIEROS

La finalidad del trabajo de la Auditoría de Estados ----
Financieros de una empresa es consignar la opinión del auditor res-
pecto a si las cifras que encierran los mismos son o no razonables
y si representan su situación financiera y el resultado de sus ope-
raciones.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos con el ob-
jetivo de uniformar esta opinión sobre los estados financieros que
han sido auditados y encontrados razonablemente correctos, en su -
Boletín número 21 de Normas y Procedimientos de Auditoría menciona
la forma más usual de dictamen que podría ser:

Al H. Consejo de Administración (o Asamblea de Accionistas)
de la Compañía "X", S.A.

He examinado el Balance General de la Compañía "X", S.A.,
al y los Estados de Resultados y de Utilidades Acumuladas que
le son relativos por el año que terminó en esa fecha. Mi examen se
efectuó de acuerdo con las normas de auditoría generalmente acepta-
das y en consecuencia, incluyó las pruebas en los registros de con-
tabilidad y los demás procedimientos de auditoría que consideré ne-
cesarios dentro de las circunstancias.

En mi opinión, los Estados Financieros que se adjuntan -
presentan razonablemente la posición financiera de la Compañía "X",
S.A., al y el resultado de sus operaciones que terminó en --
esa fecha, de conformidad con principios de contabilidad general--
mente aceptados que fueron aplicados sobre bases consistentes con
las del año anterior.

FECHA

L.C. _____

FIRMA

Se puede decir que al dictamen anterior lo integran dos elementos que son: Alcance y Opinión. En el alcance (primer párrafo) se mencionan los estados financieros a que se refiere la opinión y que se examinaron de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas. En la opinión (segundo párrafo) el auditor expresa sí la información que presentan los estados financieros es o no razonable y si los principios de contabilidad aplicados fueron consistentes con el ejercicio anterior. Por lo tanto: Las afirmaciones básicas del párrafo del alcance son:

a) He examinado el Balance General de la Compañía..... y los Estados de Resultados y de Utilidades Acumuladas.

b) Mi examen se efectuó de acuerdo con las normas de --- auditoría generalmente aceptadas.

c) En consecuencia, incluyó las pruebas en los registros de contabilidad y los demás procedimientos de auditoría que consideré necesarios dentro de las circunstancias.

Y las afirmaciones básicas del párrafo de la opinión son:

a) En mi opinión, los estados financieros que se adjuntan presentan razonablemente la posición financiera de la Compañía --- y el resultado de sus operaciones.

b) De conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados.

c) Que fueron aplicados sobre bases consistentes con las del año anterior.

NUEVO DICTAMEN SOBRE ESTADOS FINANCIEROS

Del estudio de las afirmaciones anteriores la Comisión - de Normas y Procedimientos de Auditoría consideró principalmente - que:

a) Tales afirmaciones son de carácter eminentemente técnico.

b) Los lectores del dictamen pueden encontrar complicada la expresión de la opinión del Licenciado en Contaduría por el uso de tecnicismos como "Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas" - que por lo general no conocen ni tienen obligación de conocer.

c) El calificativo "Razonablemente" se hace innecesario - ante la afirmación del Licenciado en Contaduría de que "En su ---- Opinión".

d) No se menciona la responsabilidad primaria de la ad-- ministración de la Compañía en la preparación de los estados financieros.

Ante las consideraciones anteriores la Comisión conside-

ra oportuno presentar a la profesión un nuevo dictamen como sigue:

Al H. Consejo de Administración (o Asamblea de Accionistas)
de la Compañía "X", S.A.

"En mi opinión, con base en el examen que practiqué, los estados financieros que se acompañan, preparados por la administración de la Compañía, presentan la situación financiera de al 31 de de y los resultados de sus operaciones por el año que terminó en esa fecha".

FECHA

FIRMA _____

Esta forma de expresar la opinión es a tal grado clara y precisa que no deja lugar a dudas respecto a lo que quiere y puede expresar el Licenciado en Contaduría como resultado de su trabajo.

Este nuevo dictamen contiene básicamente los siguientes cambios:

a) Se eliminan las referencias expresadas respecto a las normas y procedimientos de auditoría.

b) Se eliminan referencias expresas con relación a los -

principios de contabilidad generalmente aceptados y a su aplicación consistente.

c) Se elimina el calificativo de "Razonablemente".

d) Se agrega la referencia a la responsabilidad primaria de la administración de la Compañía en la preparación de los estados financieros.

Cuando el Licenciado en Contaduría utilice esta nueva - forma de dictamen queda exceptuado del requisito de hacer las referencias expresas y declaraciones a que se refieren las tres primeras normas relativas al dictamen e información.

AUDITORIA DEPENDIENTE

CONCEPTO

La Auditoría Interna es la evaluación realizada en una organización por profesionales dependientes de la misma con objeto de revisar las operaciones contables, financieras y de otro tipo, con la finalidad de prestar servicios a la administración.

Del concepto anterior podemos señalar que es una evaluación dependiente, porque los profesionales que la ejecutan carecen de la imparcialidad y la independencia mental para poder emitir un dictamen sobre los estados financieros. También se menciona que revisa operaciones contables, financieras y de otro tipo; esto significa que no se limita únicamente a las áreas tradicionales de contabilidad y finanzas sino que puede revisar tanto operaciones de producción como administrativas en general.

El servicio que presta a la administración es principalmente el de proteger los intereses de la empresa.

IMPORTANCIA

La utilización de los servicios de Auditoría Interna se ha difundido a tal grado, que actualmente en casi todas las empresas ha adquirido cada vez mayor reconocimiento y responsabilidad.

La Auditoría Interna tiene hoy en día una gran importancia, debido principalmente a:

a) Que se efectúa al mismo tiempo en que se están realizando las operaciones de la entidad.

b) La creciente complejidad de los métodos contables, administrativos y de operación.

c) La descentralización cada vez mayor en las empresas, lo que aumenta la delegación de autoridad.

d) El reconocimiento de su eficacia por parte de la administración.

Considerando lo anterior podemos afirmar que la auditoría interna se ha convertido en un valioso instrumento del control administrativo en las empresas y coadyuva al propio tiempo en la preparación de información que sirva de base para la toma de decisiones de los niveles administrativos y de dirección general.

OBJETIVOS Y FUNCIONES

Del concepto de Auditoría Interna mencionado se entiende que el objetivo general de la Auditoría Interna es auxiliar a la administración supervisando y vigilando el cumplimiento del sistema de control interno establecido, con el propósito de lograr los objetivos principales de la empresa.

Este objetivo general implica dos fines específicos que son:

a) Protección de los intereses patrimoniales de la empresa, que a su vez comprendería básicamente:

- Cerciorarse de que los activos de la empresa se encuentran salvaguardados contra pérdidas de cualquier naturaleza.
- Determinar grado de confiabilidad de la información contable y de otro tipo, elaborada en la organización.
- Revisar y evaluar los controles establecidos ya sean contables, financieros o de operación.
- Verificar que se cumplan políticas prescritas.

b) Promoción de eficiencia en la operación; esta función implica revisiones y evaluaciones que tienden a buscar mayor ----- eficiencia en las diferentes operaciones de la empresa; se revisaría y evaluarían principalmente:

- Políticas, métodos y planes de organización para -- sugerir los cambios que requieran las circunstancias.
- Registros y procedimientos en cuanto a su efecti--- vidad y suficiencia, recomendando las mejoras que impliquen ahorrar tiempo y trabajo innecesarios.

UBICACION Y ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA

Ubicación.- Para determinar el lugar que debe ocupar el departamento de auditoría interna y su organización dentro de una unidad económica, depende principalmente de la magnitud y volumen de operaciones de ésta, así como de las funciones que se le hayan asignado. Lo significativo es que a quién reporte el departamento de auditoría interna, sea del suficiente rango que le pueda respaldar en sus actividades y hechos reportados, para una efectiva ---- acción sobre los mismos y las recomendaciones emanadas de este departamento. Es conveniente señalar que la auditoría interna, como-

un departamento de asesoría que es, no debe tener autoridad ----- directa sobre ninguna de las áreas de la empresa. Considero que la posición más adecuada es la de reportar a la Dirección General, para que sus informes lleguen sin interferencia alguna.

Organización.- Las jerarquías que existan dentro de un departamento de auditoría interna van en función de la empresa que se trate y sus operaciones, pero podemos enunciar las siguientes categorías, sin que ello signifique una regla estricta.

Auditor General

Sub-Auditor General

Supervisores

Auxiliares o Auditores

Auditor General.- Es el principal responsable del departamento y quien se encarga de la dirección, coordinación y control del mismo; entre sus funciones principales estan:

a) Asesorar a cada área de la empresa en función a las actividades revisadas y/o auditadas.

b) Preparar programas de trabajo.

c) Discutir problemas de importancia para la empresa en juntas de ejecutivos.

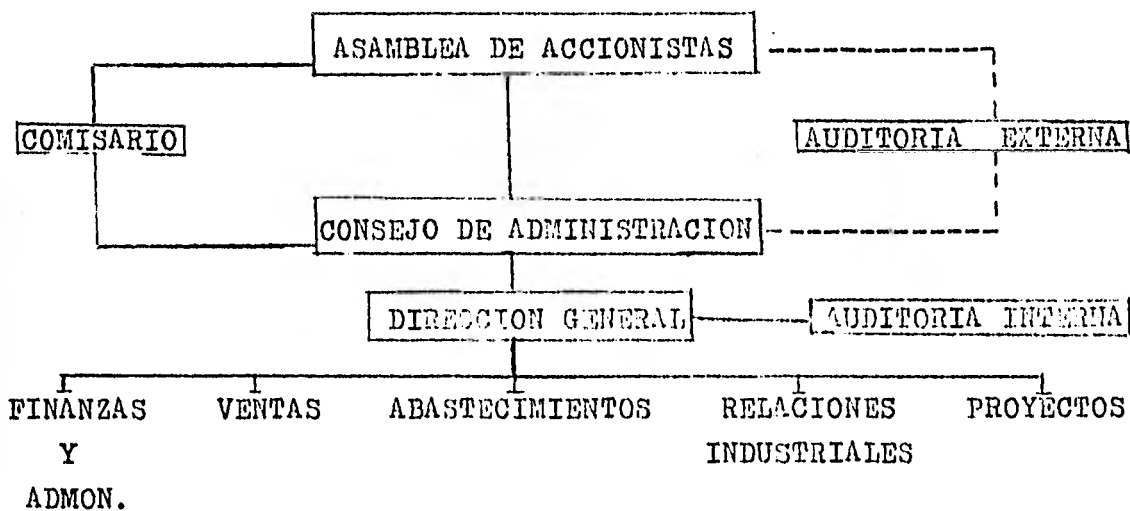
d) Preparar su informe.

Sub-Auditor General.- Es quien planea el trabajo del departamento.

Supervisores.- Vigilan el cumplimiento de los programas y también efectúan el trabajo de auditoría con cierto grado de dificultad o de carácter confidencial.

Auxiliares o Auditores .- Son los que ejecutan el trabajo más detallado de la auditoría.

UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA EN UNA EMPRESA



————— AUTORIDAD LINEAL
 - - - - - AUTORIDAD STAFF

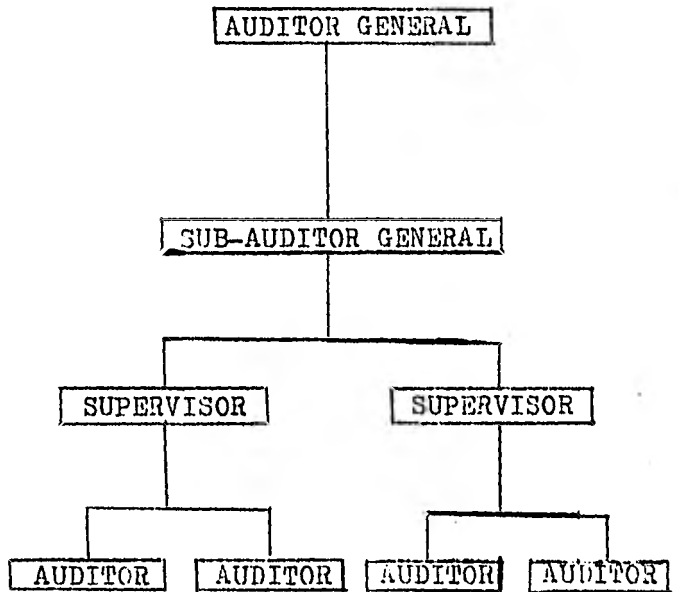
ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA

DIRECCION COORDINACION
Y CONTROL

PLANEACION

SUPERVISION

EJECUCION



CUALIDADES DEL AUDITOR INTERNO

El personal que integre un departamento de auditoría interna deberá poseer ciertos requisitos y/o cualidades que sean compatibles con el trabajo a desarrollar. Dentro de estos requisitos y/o cualidades personales que un auditor interno debe reunir están principalmente:

- a) Preparación académica actualizada en todo lo que se refiere a su profesión.
- b) Experiencia, técnica y práctica en contabilidad y auditoría.
- c) Responsabilidad e integridad.
- d) Criterio y tacto.
- e) Capacidad de análisis y constructiva.
- f) Discreción.
- g) Habilidad y corrección al expresarse y,
- h) Presentación apropiada.

METODOLOGIA DE LA AUDITORIA INTERNA

Los principales pasos a seguir en el desarrollo del trabajo del auditor interno son los siguientes:

- a) Selección del punto del programa a revisar o justifi-

cación de la revisión en caso de que no haya sido programada.

- b) Estudio de antecedentes referentes al tema a revisar.
- c) Planeación de la auditoría desde un punto de vista -- gerencial.
- d) Presentación con el jefe del departamento cuyas ope-- raciones se van a revisar, avisándole el tema que será revisado.
- e) Familiarización con el trabajo a revisar.
- f) Desarrollo del programa.
- g) Elaboración de reporte previo.
- h) Discusión del reporte previo con el jefe del departa-- mento revisado.
- i) Elaboración y entrega del reporte definitivo.
- j) Revisión de la contestación al reporte y vigilancia - de la acción prometida en dicha contestación.

PROGRAMA DE TRABAJO

El programa de trabajo de auditoría interna, no es más-- que una guía de trabajo clasificada y ordenada donde se especifican los procedimientos de auditoría que han de emplearse en la revisión y el alcance de los mismos. Al programa que se elabora en concreto para una situación en particular se le conoce como "Programa -----

Específico".

La planeación del programa de trabajo dependerá de las-- características esenciales de cada empresa, como la efectividad de su control interno vigente, cifras de sus estados financieros, --- volumen de operaciones, objetivos, políticas, etc..

Son varias las ventajas de los programas de trabajo, dentro de las cuales podemos mencionar que:

a) Son una guía para no omitir procedimientos importantes en la revisión.

b) Permiten la distribución del trabajo.

c) Facilitan saber el trabajo realizado y el que queda pendiente, lo que a su vez facilita la supervisión, ya que se puede ver rápidamente si se cumplieron todos los puntos a cubrir y, quién los realizó.

CAMPO DE ACCION

Las funciones del departamento de auditoría interna no -- deben limitarse únicamente a la parte contable, sino que debe ir a todas las áreas que existan en una empresa, por lo tanto pueden y-- deben llevarse a cabo revisiones por parte de auditoría en:

a) Abastecimientos.

b) Ventas.

- c) Producción.
- d) Tesorería.
- e) Impuestos.
- f) Contabilidad.
- g) Informática, etc..

INFORME DE AUDITORIA INTERNA

Los informes de auditoría interna reflejan el trabajo -- desarrollado por el auditor y sus ayudantes en cada una de las revisiones llevadas a cabo, y por medio de los cuales la dirección -- se percata del funcionamiento de la empresa.

Los informes deberán ser elaborados con un lenguaje a la altura de la dirección; con la mejor presentación y calidad posible contendrán los principales hechos de cada revisión. Por la importancia que revisten y la repercusión que pueden tener es fundamental que el auditor interno cuente con la absoluta seguridad de los hechos que está informando, lo que significa que esten soportados con la evidencia suficiente y competente.

Es importante por lo general, que el auditor interno antes de presentar a la dirección el informe definitivo, lo discuta con los responsables del área auditada, con el objeto de llegar a un acuerdo completo sobre lo que en el informe se presenta.

Un informe del auditor interno debe contar principalmente

con los siguientes elementos:

- a) Nombre.- De la persona o personas a las que va dirigido.
- b) Introducción.- Que no es más que una breve explicación de lo que el informe presenta y finalidades que persigue.
- c) Contenido.- Esto implica una explicación concisa del alcance de la revisión y describir el trabajo desarrollado tan clara y brevemente como sea posible.
- d) Resultados.- Mencionan las condiciones encontradas, cuidando que cada aseveración quede perfectamente soportada, es decir que la extensión de la revisión ha proporcionado una evidencia suficiente.
- e) Sugerencias.- Son las recomendaciones que el auditor juzga pertinentes . deben observarse en las áreas revisadas y que están en congruencia con los resultados reportados.
- f) Nombre y Firma.- De quien emite la información.

Es importante hacer notar que el trabajo de auditoría interna será nulificado, si las sugerencias no son llevadas a cabo por quienes deben hacerlo, por lo tanto, el informe de auditoría debe tener una contestación de parte del responsable del área auditada dirigida a la dirección, y con copia al mismo departamento de auditoría para saber la forma y fecha en que fueron o serán hechas las correcciones y poder cerciorarse del cumplimiento

efectivo de las mismas.

B) AUDITORIA OPERACIONAL

Siendo el tema principal de este trabajo la Auditoría -- Operacional , en los siguientes capítulos II, III, IV, detallo --- sobre conceptos generales, elementos y desarrollo de este tipo de auditoría.

C) AUDITORIA ADMINISTRATIVA

CONCEPTO

La Auditoría Administrativa es el examen integral y constructivo de la estructura orgánica de una entidad o de sus componentes con el objetivo de evaluar y optimizar sus métodos y sistemas tendientes al cumplimiento de sus objetivos, políticas y planes.

Del concepto anterior se puede decir que:

Examen Integral y Constructivo.- Porque implica un estudio exhaustivo de cada área revisada y pretende ayudar a la administración recomendando las mejoras que se requieran.

Estructura Orgánica de una Entidad.- Significa que el examen comprende los recursos con que cuenta una entidad que son: humanos, materiales y técnicos.

Evaluar y Optimizar.- Esto es que se analizará si los recursos están siendo aprovechados con la eficiencia y eficacia que permitan la realización de los planes o metas establecidas, y en caso contrario establecer medidas que eliminen deficiencias o irregularidades en cualquiera de las áreas examinadas.

Por lo tanto y de acuerdo a lo anterior, es propósito principal de una auditoría administrativa revisar y evaluar una organización, a fin de identificar y eliminar deficiencias dentro

de la misma y la administración de una empresa podrá llevar a cabo, entre otras labores, las siguientes:

- a) Eliminar pérdidas y deficiencias.
- b) Mejorar los sistemas y procedimientos de operación.
- c) Mejorar los medios de control.
- d) Desarrollar mejor al personal.
- e) Y en general utilizar con mayor eficiencia los ----- recursos de que dispone.

CONSIDERACIONES SOBRE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

a) Alcance.- Una Auditoría Administrativa puede com----- prender desde el examen de la función de un departamento, hasta la empresa en su totalidad que permita un conocimiento integral.

b) Medida y Evaluación de Controles.- La función de Au-- ditoría Administrativa implica un estudio y evaluación del control interno existente, para averiguar que tan bien se han hecho las -- cosas y/o denotar una falta de control o un control no muy ri----- guroso.

c) Verificación de Objetivos y Políticas.- Se debe com-- probar que las reglas o normas sobre las que se realiza el trabajo, conducen al logro de las metas establecidas.

d) Revisión y Evaluación de Políticas.- Es necesario --- observar que las políticas de una empresa estén bien, claras, definidas e informadas por escrito, con el propósito de que exista uniformidad y consistencia al ejecutarlas. Es indispensable también - su observación periódica, para tener la certeza de que se sigue la línea marcada por la compañía. El auditor debe revisar y evaluar - las políticas en todos los niveles administrativos.

e) Revisión y Evaluación de Sistemas y Procedimientos.-- Hay que revisar que existan sistemas y procedimientos por escrito que sirvan de guía para ejecutar las funciones que realiza una empresa, sin que su existencia signifique que no deban actualizarse o corregirse para una mejor dirección. La evaluación de un sistema o de un procedimiento deberá hacerse bajo la premisa de un enten-- dimiento claro de los objetivos institucionales.

Evaluación de Operaciones.- El auditor tiene que estudiar y analizar la forma como se están ejecutando las operaciones en una empresa; para tener un juicio si se esta operando con éxito es --- necesario evaluar las técnicas de control interno, pues esto nos - dirá si las actividades se realizan conforme a lo planeado, para - que conociendo cualquier deficiencia se tomen las medidas correc-- tivas con la oportunidad requerida.

Evaluación del Personal.- La evaluación del personal comprende:

a) Revisar sus habilidades, potencia o debilidad, condiciones de trabajo, programas de capacitación, evaluación de méritos y progreso de los empleados.

b) Revisar políticas y procedimientos para el personal, la forma de llevar sus registros, informes como los de rotación de personal, descripción de puestos, etc., métodos de entrevistas, sistemas de colocación y los métodos para la reclasificación o promoción de los empleados.

El objetivo general del auditor administrativo en las consideraciones anteriores, será detectar las omisiones, inconsistencias, errores, deficiencias, fallas e irregularidades dentro de una entidad económica, con el propósito de recomendar soluciones al cumplimiento de lo planeado.

METODOLOGIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

(Método de Victor M. Rubio y Jorge Hernández)

El enfoque de la revisión de la Auditoría Administrativa requiere de cuatro etapas:

- a) Planeación
- b) Examen
- c) Evaluación
- d) Presentación

a) Planeación.- En esta etapa se establecerá la forma -- como se realizará la auditoría, es decir, es donde se proveen los elementos que se requieren para su desarrollo.

El punto de partida de la planeación, es una in----- investigación preliminar que permitiera conocer las características generales de la empresa, pues el conocimiento de las operaciones y objetivos de la empresa servirán de base para saber, qué se va hacer, cómo se va hacer, cuándo se va hacer, y quién o quienes lo harán. Dicho de otra manera en la planeación de la auditoría administrativa se establecerán los programas específicos a utilizar en cada una de las áreas por revisar, dentro de los cuales implícitamente se determinará su alcance, qué personal lo realizará, qué -- técnicas y procedimientos se emplearán en el desarrollo de la auditoría y así como el tiempo estimado requerido.

Es importante insistir en que cada programa de auditoría debe estar acorde con las condiciones y problemas del área audita- da.

b) Examen.- Esta segunda etapa es donde se llevan a cabo los programas de auditoría, después de notificar a los afectados -- de las actividades por revisar las causas, objetivos y alcance -- de la auditoría. Es en esta etapa donde el auditor obtiene infor-- mación que le permita tener un juicio objetivo de la estructura de una organización, sus prácticas, sistemas, procedimientos, opera-- ciones actuales y personal.

Existen diversas técnicas que permiten captar información, entre las que podemos mencionar el empleo de cuestionarios previa- mente formulados, o entrevistas con el personal de las áreas que - se examinan. Otra técnica imprescindible para recabar información,

es la observación directa de las instalaciones, equipo, registros y/o documentos existentes, como plantas, oficinas, actas, contratos, reglamentos, manuales, estados financieros, etc.. Todo esto con el propósito de tener certeza sobre la veracidad de la información obtenida.

c) Evaluación.- Evaluar implica analizar la información captada en cada área, para determinar con que efectividad se está ejecutando cada actividad, en relación al esfuerzo humano empleado para realizarlo.

Toda la información que contengan los papeles de trabajo son de gran valor, pues constituyen el apoyo del auditor para corroborar sus conclusiones sobre los problemas importantes que requieren medidas correctivas.

La evaluación de los resultados obtenidos permitirá que el auditor haga las observaciones y recomendaciones que juzgue adecuadas, procurando que estas sean lo más objetivas y concretas posibles.

Puede ser que algunas recomendaciones se empiecen a ejecutar durante el curso de la auditoría y es conveniente que al emitir cualquier sugerencia, se tengan recomendaciones alternativas, a fin de que se seleccione la que a juicio de la empresa es la más pertinente. En términos generales las recomendaciones se enuncian de acuerdo a las posibilidades que tengan de ser adoptadas.

d) Informe.- Al finalizar una auditoría administrativa y teniendo como soporte sus papeles de trabajo el auditor deberá reportar por escrito los resultados de su trabajo, que en este tipo de auditoría serán los hechos que reflejan anomalías y deficiencias que se encontraron al realizar el examen de las áreas o departamentos de una empresa, así como las recomendaciones y sugerencias para mejorar los procedimientos y la ejecución del trabajo, políticas y normas, estructuras de organización, desarrollo del personal, informes de operación y otras actividades.

Los informes de auditoría administrativa pueden ser presentados en diversas maneras, pero la forma que se seleccione requiere de profesionalismo, calidad y confianza.

El índice de un informe podría ser el siguiente:

- a) Objetivo y alcance.
- b) Observaciones Relevantes.
- c) Observaciones Detalladas.
- d) Comentarios.
- e) Recomendaciones.
- f) Anexos.

a) **Objetivo y Alcance.**- Es donde se menciona el propósito, alcance y limitaciones del trabajo desarrollado.

b) **Observaciones Relevantes.**- Aquí se exponen las condiciones más perjudiciales y prácticas inadecuadas por su orden de importancia.

c) **Observaciones Detalladas.**- Comprende la problemática encontrada en cada una de las áreas específicas examinadas.

d) **Comentarios.**- El auditor consigna los puntos discutidos con los responsables de cada departamento, para corregir situaciones no favorables.

e) **Recomendaciones.**- Son las sugerencias emitidas por el auditor interno, como soluciones a las deficiencias detectadas.

f) **Anexos.**- Si un documento refleja evidencia de lo escrito, en el informe deberá ser incluido.

Por lo general los informes de auditoría se entregan a quienes afecte directamente su contenido, entregando copias de los mismos a la dirección general o personas con autoridad dentro de la empresa y tengan relación con las áreas revisadas.

Es importante que se actúe sobre las deficiencias y en cualquier irregularidad no corregida se insista con regularidad, pues de lo contrario no se lograría el objetivo de la auditoría administrativa.

CAPITULO II

AUDITORIA OPERACIONAL

A) Origen y Evolución.

B) Concepto Moderno.

C) Características

D) Su Relación con Otras Auditorías.

E) Aplicaciones.

A) ORIGEN Y EVOLUCION

ORIGEN

A principios de este siglo la preocupación de los empresarios era la de encontrar una medida para detectar errores o posibles fraudes. A raíz de esta necesidad se crearon puestos de supervisión en las empresas, y así de ésta manera nace la Auditoría como una necesidad de las empresas.

Con el transcurso del tiempo, los sistemas contables se hacían más complicados y se requería que la Auditoría fuera desarrollándose, y a la vez, tomar un papel importante en las operaciones de las empresas.

El desarrollo de las empresas y la competencia cada vez más intensa entre ellas, ha originado el desarrollo de la Administración Científica, ya que por medio de ésta pueden lograrse una mayor productividad y eficiencia en las operaciones. Esta situación dió origen a una nueva técnica de control que nos permite conocer si las operaciones que realiza una entidad económica están cumpliendo con los objetivos establecidos por la misma; ésta nueva técnica, se denomina Auditoría de Operaciones.

Algunas personas opinan que las compañías ferrocarrileras de los Estados Unidos Americanos fueron probablemente una de las primeras en reconocer la necesidad de contar con la Auditoría de Operaciones y de adoptar las medidas necesarias para ejecutarla. Como las diversas oficinas de negocios estaban muy esparcidas, los ferrocarriles la adoptaron como una de las medidas esenciales para controlar sus muy separadas operaciones.

Otras compañías que llevaban sus negocios en más de una localidad, la encontraron como un medio efectivo para coordinar y controlar las operaciones de sus divisiones, sucursales y/o plantas.

Entre algunos de los negocios que fueron de los primeros en contar con la función de Auditoría de Operaciones dentro de su organización, se encuentran: Tiendas en cadena, empresas eléctricas, empresas de gas, servicios públicos, compañías productoras y distribuidoras de aceite, manufactureras de hierro y acero.

Otras personas opinan que la Auditoría Operacional fué establecida como una función separada en algunas compañías, hace cuarenta ó cincuenta años y su principal objetivo era protegerla en contra de fraudes, pérdidas y errores contables. Posteriormente fué aplicada y ampliada para incluir la auditoría de sucursales, inventarios y fases adicionales de actividades financieras.

La Auditoría de Operaciones surge en la Contaduría Pública como la extensión del trabajo de auditoría de estados financieros.

El dictamen que emite el Contador Público de los estados financieros reporta grandes beneficios para la empresa por el interés que tienen en ella; el gobierno, instituciones de crédito, acreedores, mercado de valores, inversionistas, trabajadores, etc., y además, porque infunde confianza sobre las cifras y datos que presentan los estados financieros que sirven de base para tomar decisiones con respecto a créditos, obligaciones tributarias, aumentos de capital, cotización de acciones en bolsa, etc.. Para los interesados en la situación financiera de una empresa el dictamen del Contador Público no sólo les es de utilidad, sino que es indig

pensable.

A los administradores ya no les interesa que les ratifique solamente que sus estados financieros presenten razonablemente la situación financiera de la empresa; les interesa también saber, si se están cumpliendo los objetivos de la entidad y si están sujetando las operaciones a las políticas y procedimientos establecidos previamente, y si éstos son óptimos.

EVOLUCION

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

A través de la historia de la humanidad se ha hecho ---- patente la necesidad de los servicios de la auditoría, tanto con el propósito de determinar el ingreso proveniente de los impuestos, -- como para evaluar lo adecuado de los egresos efectuados por aqué-- llos en quienes se había confiado su manejo y protección. Desde -- los inicios de la actividad comercial, los empresarios han querido asegurarse de la honradez y adecuado cumplimiento de sus subordina-- dos o ayudantes, lo que se ha traducido en una deliberada revisión

y evaluación de los registros o controles de los recursos mane-----
jados por ellos.

Por la necesidad de que los auditores estuvieran capa-----
citados en la teoría y práctica de la contabilidad, el trabajo del
auditor continuaba siendo esencialmente de protección.

Al auditor le tocaba examinar y proteger los activos en
forma únicamente indirecta, ayudaba con su trabajo a que las opera
ciones fueran más eficientes y consecuentemente se obtuvieron ---
mayores utilidades.

Los auditores al ver que lo que estaban haciendo, no re-
dituaba nada a la gerencia, se reunieron y trataron de ampliar el
campo de la auditoría para dar un servicio constructivo a las em--
presas, a estos auditores se les conoció con el nombre de audito--
res progresistas.

En 1941 en Estados Unidos en Nueva York, se fundó el ---
Instituto de Auditores Internos cuyo lema es progreso a través de
la participación.

El 10. de abril de 1968 se creó en México el Instituto -
de Auditores Internos de México, también con el lema progreso a --
través de la participación, el cual es significativo e importante.
Podemos progresar a través de la participación, es decir, si par--
ticipamos en las actividades de nuestros compañeros; si participa--
mos en las funciones de la empresa, si nos reunimos entre auditores
para el intercambio de ideas, de experiencias.

De la evolución que ha tenido la auditoría debe recono--
cerse que el desarrollo alcanzado hasta nuestros días ha sido ----

consecuencia de los cambios en la filosofía y dinámica de los negocios a partir de la Segunda Guerra Mundial donde hubo mucha descentralización y la necesidad de actuar ante la competencia abatiendo costos.

El desarrollo de la Auditoría Operacional ha sido principalmente en compañías industriales, pero el alcance constructivo, las técnicas y los buenos resultados que caracterizan a la Auditoría de Operaciones se aplican a empresas comerciales, instituciones financieras, dependencias gubernamentales y a cualquier organización que sea de tal magnitud que considere a la Auditoría Interna como una función independiente dentro de la organización.

B) CONCEPTO MODERNO

El término de Auditoría Operacional lo usaron hace algunos años los auditores internos progresistas para describir el trabajo que tenía como objetivo principal el mejorar las actividades que se auditaban en forma general.

La Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, define a la Auditoría Operacional --- cuando se realiza coordinadamente con el examen de estados financieros como: el servicio adicional que presta el Contador Público en carácter de auditor externo cuando, coordinadamente con el examen de los estados financieros, examina ciertos aspectos administrativos con el propósito de lograr incrementar la eficiencia y la eficacia operativa de su cliente a través de proponer las recomendaciones que considere adecuadas.

La Auditoría Operacional se encarga de vigilar y examinar que las operaciones de la empresa se estén realizando de acuerdo a políticas y procedimientos establecidos.

De los anteriores conceptos podemos decir que:

La Auditoría de Operaciones.- Examina las áreas de operación de una empresa para determinar si se tienen los controles --- para operar con eficiencia, tendiendo a la disminución de costos - para incrementar la productividad y consecuentemente impactar en las utilidades en forma positiva.

C) CARACTERISTICAS

a) Tiene una metodología propia y exclusiva.- Su metodología se divide en tres etapas que son: Familiarización (estudio ambiental, estudio de la gestión administrativa, visita a las instalaciones); Investigación y Análisis (entrevistas, evaluación de la gestión administrativa, examen de la documentación); y Diagnóstico (fase creativa, reverificación de hallazgos, elaboración del informe).

b) Tiene objetivos específicos.- El objetivo genérico de la Auditoría Operacional es el de promover y lograr eficiencia de operación costo-beneficio.

Productividad es la relación costo-beneficio que mide la eficiencia. Optimizar la productividad, es lograr el máximo beneficio con los menores costos posibles para obtener iguales resultados; es lograr más o mejor producción con los mismos insumos, o igual producción con un aprovechamiento más efectivo de la maquinaria, del material y del tiempo.

c) ¿ Quién realiza la Auditoría Operacional ?

d) El profesional que la lleve a cabo puede ser externo o interno a la entidad.

El servicio puede ser prestado por elementos internos y externos a la empresa, pero ambos deberán tener las características, técnicas y personales necesarias para ejecutarla.

El auditor externo puede ser un consultor con conocimientos especializados en el área operacional y es conveniente, aún -- cuando no indispensable que tenga conocimientos de Contaduría Pública o de administración de empresas.

El auditor interno, depende de la magnitud de la organización y de las características de su estructura, ya que en un momento dado puede tener un departamento especializado en ello.

El auditor interno competente en sus revisiones tradicionales, contables y financieras, con estudios especializados de Auditoría de Operaciones, puede llegar a ser el idóneo auditor operacional interno.

e) Utiliza a los estados financieros como un medio y no como un fin.

f) Promueve la eficiencia de operación.

g) Es auditoría no numérica.

h) Se realiza en forma detallada.

i) Estudia y evalúa el sistema de Control Interno.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos reconociendo la definición que sobre control interno da el Instituto Americano de Contadores, nos indica en su boletín número cinco que:

"El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adaptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención

de información financiera, correcta y segura, la promoción de eficiencia en las operaciones y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección.

j) Se realiza en coordinación con especialistas de otras disciplinas. El Licenciado en Contaduría debe apoyarse en otras profesiones u otros profesionales, para llevar a cabo la función de - Auditoría Operacional:

Producción - Ingeniero Industrial.

Recursos Humanos - Lic. en Relaciones Industriales.

Sistemas de Información - Ing. en Sistemas.

Mercadotecnia - Publicista.

etc..

Lic. = Licenciado

Ing. = Ingeniero

D) SU RELACION CON OTRAS AUDITORIAS

GON AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

AUDITORIA DE OPERACIONES

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

ENFOQUE:

Se enfoca a la revisión misma de la operación, independiente de la evaluación de las personas o departamentos involucrados, aunque esto puede ser consecuencia de la revisión de las operaciones.

Se enfoca al examen de la estructura de una empresa en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, en forma de operación. Se revisan los niveles jerárquicos de la empresa.

OBJETIVO:

Proporcionar información a la alta dirección de la empresa sobre el estado actual que presentan las operaciones, sus consecuencias y tendencias para el futuro.

Lograr una visión clara y objetiva de la forma en que se realiza la administración de la empresa y su relación con un patrón óptimo.

FINALIDAD:

Colaborar con la administración a incrementar la eficiencia y productividad de las operaciones.

Ayudar a la administración al logro de los objetivos establecidos.

ALCANCE:

Puede efectuarse seccionalmente o integralmente, pero siempre en relación con operaciones y no con personal y/o departamentos.

Puede efectuarse seccionalmente o integralmente en cualquier operación, persona o departamento, incluyendo los ni-

AUDITORIA DE OPERACIONES

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

mentos.

veles jerárquicos.

ORIENTACION:

Hacia el estado pasado, presente y futuro de la empresa.

Hacia las causas mediatas e inmediatas de las deficiencias de la empresa.

PREPARACION ADICIONAL:

Del contador público la necesaria para detectar los -- problemas o supervisar el -- trabajo de especialistas en áreas que antes no consideraba de su competencia.

Su indispensable calidad de expertos especialistas, les obliga a estar capacitados para efectuar el trabajo encomendado.

TECNICAS:

Técnicas de administración.

Técnicas de administración.

ORIGEN:

Puede originarse como consecuencia de la auditoría de estados financieros o en forma autónoma.

Servicio proporcionado a petición de un cliente, independiente de cualquier otro trabajo.

QUIEN REALIZA EL TRABAJO:

En relación al personal de la empresa:

- a) Los auditores internos o el departamento de auditoría interna.
- b) El contralor, los ayudantes o asistentes.
- c) Un comité de investigación y desarrollo.
- d) El departamento de inco-

Ninguna profesión en exclusiva, debe estar a cargo de un especialista o de un equipo de profesionales y expertos ampliamente calificados.

AUDITORIA DE OPERACIONES

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

niería industrial.

En relación a profesionistas independientes:

- a) Licenciado en Contaduría Pública.
- b) Licenciado en Administración.
- c) Ingeniero Industrial.

INTERESADOS:	La dirección de la empresa.	La dirección de la empresa.
PERIODO A REVISAR:	Varios años, se revisa el - pasado, presente y futuro.	Varios años, se revisa el - pasado, presente y futuro.
INFORME:	Señala las áreas más importantes de disminución de recursos u obstáculos al rendimiento sugiriendo medidas correctivas concretas o estudios para llegar a soluciones más completas.	Señala las deficiencias en la estructura y sugiere medidas correctivas concretas o estudios para llegar a soluciones más completas.
RESPONSABILIDAD:	Sólo se tiene una responsabilidad moral al aceptar realizar el trabajo sin poseer la capacidad necesaria. El contador público es responsable por lo que dice.	Como se trata de un servicio específico, se es responsable por lo que se dice en el informe y por lo que no se dice en el informe y por lo que no se dice debiéndose decir.

CON LA AUDITORIA DE ESTADOS FINANCIEROS:

AUDITORIA DE OPERACIONES

AUDITORIA DE ESTADOS FINAN-
CIEROS

OBJETIVO:

Proporcionar información a la alta dirección de la empresa sobre el estado actual que presentan las operaciones, y sus consecuencias y tendencias para el futuro.

Es ayudar a la administración a aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendaciones.

Emitir opinión o dictamen sobre la razonabilidad de la posición financiera y los resultados de las operaciones de los estados financieros sujetos a examen.

ALCANCE:

Puede efectuarse seccional o integralmente y utiliza los estados financieros como un medio. Las operaciones o funciones.

Utiliza los estados financieros con un fin y se realiza a base de pruebas selectivas.

ORIENTACION:

Hacia el pasado, presente y futuro de las operaciones de la empresa.

Hacia el estado financiero desde el punto de vista retrospectivo.

METODO:

Técnicas de administración.

Procedimientos de auditoría generalmente aceptados.

ORIGEN:

Puede originarse como consecuencia de la auditoría de estados financieros o como

Requerida legalmente.

AUDITORIA DE OPERACIONES

AUDITORIA DE ESTADOS FINAN-
CIEROS

un servicio autónomo.

QUIEN REALIZA EL TRABAJO:	La puede desarrollar un Licenciado en Administración, - Ingeniero, etc.. Pero el Licenciado en Contaduría con -- una preparación adicional resulta el profesional más avocado.	La realiza un Licenciado en Contaduría.
INTERESADOS:	La dirección de la empresa.	La dirección de la empresa y el público en general.
INFORME:	Señala las áreas más importantes de disminución de recursos u obstáculos al rendimiento, sugiriendo medidas correctivas concretas o estudios para llegar a soluciones más completas.	Consta de la opinión del - Licenciado en Contaduría según los estados financieros.
RESPONSABILIDAD:	Sólo se tiene una responsabilidad moral al aceptar realizar el trabajo sin poseer la capacidad necesaria.	Existe una responsabilidad pública por parte del Licenciado en Contaduría.
FRECUENCIA:	Periódica, su periodicidad es indefinida en la mayor parte de los casos.	Regular, cuando menos anualmente.

AUDITORIA DE OPERACIONES

AUDITORIA DE ESTADOS FINAN-
CIEROS

Promueve la eficiencia de
operación, aumentar ingresos,
reducir costos, simplificar
tareas, etc..

Da confiabilidad a los es--
tados financieros.

Es no numérica.

Es numérica.

Su trabajo lo efectúa en
forma detallada.

Su trabajo lo efectúa a tra--
vés de pruebas selectivas.

Estudian y evalúan el sis--
tema de Control Interno.

Estudian y evalúan el sis--
tema de Control Interno.

E) APLICACIONES

El desarrollo de la Auditoría de Operaciones ha sido notable y el campo de acción del auditor operacional se ha ido extendiendo por su mayor preparación, entrenamiento y experiencia, haciendo que sea más útil a las empresas.

El auditor obtiene cierto conocimiento general de la empresa, porque tiene la oportunidad de ver las causas y los medios de las decisiones que se toman y el resultado de éstas también; -- todo esto aumenta su sentido crítico positivo y la voluntad de buscar la fuente de ciertos hechos que le permitan tener mejores bases para emitir sus recomendaciones.

El auditor operacional examina los problemas desde un -- punto de vista general y asimismo, su atención está basada en las áreas de revisión.

Enunciativamente las principales operaciones que pueden revisar son:

Compras

Producción

Ventas

Crédito

Cobranzas

Contabilidad

Personal

Finanzas

Inventarios

Distribución

Desperdicios

Control de Calidad

Publicidad

Impuestos

Presupuestos

Informática.

En cualquier área lo importante es fijar el concepto y el alcance de cada operación, y utilizar la actitud mental del auditor operacional aprovechando los recursos que tenga a su disposición.

Siendo la Auditoría de Operaciones una nueva técnica de administración que tiene como finalidad colaborar con la administración a incrementar la eficiencia y la productividad de sus operaciones, puede aplicarse a cualquier tipo de empresa, ya sea:

a) Comercial, Industrial o de Servicio.

b) Pequeña, Mediana o de Gran Magnitud.

c) Privada o de Gobierno.

CAPITULO III

ELEMENTOS DE AUDITORIA OPERACIONAL

A) Objetivos.

B) Técnicas.

C) Diagramas de Flujo.

D) Programa de Auditoría Operacional.

E) Informe.

A) OBJETIVOS

La Auditoría Operacional se preocupa por incrementar las utilidades de los negocios, se concentra en el futuro y es una herramienta que provee a la administración de las empresas de elementos para medir y evaluar la actuación y eficiencia de una unidad--funcional.

La naturaleza de la Auditoría Operacional está estrechamente vinculada y armonizada con los objetivos de la empresa. Y su filosofía se puede resumir bajo las perspectivas siguientes:

a) Conocimientos y familiarización de las operaciones y problemas operativos de la empresa.

b) Análisis, examen crítico y evaluación de los controles de la misma, para asegurar su correcta adecuación en la estructura operacional.

c) Recomendación y sugerencias de los métodos de control más eficientes para asegurar el logro de los objetivos de "utilidad".

El objetivo fundamental de la Auditoría Operacional es - el de proveer a la administración de la empresa de información que le permita manejar mejor las operaciones del negocio, con mayor --

eficiencia, a menores costos.

La consecución de este objetivo deberá ser llevada a cabo cuando se analice, evalúe y recomiende sobre aspectos relacionados con:

a) Lo adecuado de la estructura de control con una fase operacional.

b) Control departamental de sus operaciones relacionadas con:

Políticas generales de la empresa.

Procedimientos establecidos.

Relaciones con otros departamentos.

Requerimientos financieros y contables.

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

Obtener mayores utilidades.

Fortalecer el control sobre el uso de los recursos de la compañía.

Colaborar en el logro de los objetivos de la empresa.

Promover la eficiencia de operación con que se realiza una función.

Para efectuar con éxito el desarrollo de la auditoría en general, se debe tener presente lo siguiente:

a) Planear anticipadamente la auditoría a desarrollar --
mediante:

La aplicación de normas y técnicas de auditoría.

El análisis e interpretación de los estados financieros.

La planeación en sí, para efectuar las entrevistas preli-
minares.

· Determinar los objetivos del examen.

Realizar el estudio y evaluación del control interno.

Establecimiento de programas de trabajo para la elabora-
ción de: papeles de trabajo, expediente continuo de auditoría y --
control comparativo de tiempos.

Esta planeación deberá ser tomada en cuenta por el audi-
tor externo, para emitir su dictamen, y el auditor interno, para -
su informe; ambos para su carta de observaciones y sugerencias de
control interno en beneficio de la empresa que contrato sus servi-
cios.

b) Al desarrollar el trabajo deberá efectuarse el examen
de la organización con objeto de determinar:

"Chipotes" (fallas)

La evaluación de planes y políticas de la organización -
examinada.

Cerciorarse que existe comunicación efectiva para lograr
que las cosas se hagan correctamente.

Determinar el aprovechamiento de recursos físicos y huma-
nos.

Analizar procesos y sistemas, ayudado de otras técnicas y
procedimientos de auditoría tales como la auditoría analítica o dia-
grama de flujo.

Para la determinación de áreas motivo de examen llevar a cabo el estudio particular de una área, cuenta o partida con encuestas de preguntas verbales para conocer el trabajo tan bien o mejor que el personal que lo realiza.

Como consecuencia del examen se evalúan y miden los resultados de sistemas y procedimientos, políticas establecidas, resultados obtenidos, determinación de requerimientos (elementos: humanos, materiales, y equipos), determinación del nuevo sistema (después de quitar "no sirve" y escribir "si sirve"), así como el mantenimiento y verificación del nuevo sistema.

Todo ésto en beneficio de:

Los accionistas.- por la inversión que tienen en la empresa.

El gobierno.- porque tiene la certeza de que los impuestos se pagan en forma correcta.

La gerencia.- se mantiene informada que las políticas y procedimientos establecidos por ella se cumplen de manera completa y eficaz.

Los empleados y obreros.- por su participación en la empresa y en el reparto de utilidades correspondiente.

Y terceros interesados en la empresa examinada.

Existen objetivos genéricos y específicos desde el punto de vista del:

Hombre de negocios.- espera un servicio integral; espera la solución de problemas.

El auditor operacional da servicios de protección (correcto)

ción y oportunidad de la información contable y financiera; de los bienes y valores contra cualquier tipo de pérdida), promoción de - eficacia y el incremento de utilidades.

B) TECNICAS

Según el boletín número dos de normas y procedimientos - de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, las -- técnicas más comunes son:

Estudio General
Análisis
Inspección
Confirmación
Investigación
Declaraciones o Certificaciones
Observación
Cálculo.

Las técnicas citadas son aplicables a cualquier tipo de auditoría y en particular a la Auditoría de Operaciones.

Las técnicas específicas o los instrumentos de trabajo en apoyo al desarrollo de la cual son:

- 1.-Diagrama de flujo de las operaciones.
- 2.-Análisis de los estados financieros.
- 3.-Cuestionarios de control de operaciones.

Es conveniente enfatizar que se puede utilizar una com--

binación de las técnicas que se juzguen aplicables para cada caso.

1.-Diagrama de Flujo de las Operaciones.- El diagrama de flujo minimiza la explicación narrativa y proporciona a la vez una panorámica del sistema. Es a la vez una herramienta eficiente para efectuar un análisis, ya que muestra claramente lo que está sucediendo, además de facilitar la observación de fallas en el sistema propiamente dado o detectar en que área se necesitan mejorar los puntos de control, u optimizar el desenvolvimiento de las operaciones de que se trate.

En el próximo punto a tratar, que es el "C", ampliaré -- más éste tema.

2.-Análisis de los Estados Financieros.- El objeto del análisis de los estados financieros es la obtención de suficientes elementos de juicio para apoyar las opiniones que se hayan formado con respecto a los detalles de la situación financiera y de la productividad de la empresa.

Técnicas para la interpretación de las operaciones por medio de análisis son:

- a) Análisis de las cifras (descomponer todo en sus partes).
- b) Comparación de las mismas (estudio simultáneo de dos o más cifras para determinar sus puntos de igualdad o desigualdad).

La comparación es muy utilizada por el auditor de operaciones, ya que su experiencia adquirida en la revisión de las empresas, departamentos o secciones similares a las que examinan, le dan a conocer, si la empresa sigue un camino adecuado o no.

Los propósitos que se pretenden al utilizar esta técnica de interpretación de estados financieros desde el punto de vista del auditor de operaciones son:

-Propósitos Primarios:

- a) Conocer el progreso, estancamiento o retroceso de las operaciones.
- b) Obtener elementos de juicio para la toma de decisiones.
- c) Determinar las tendencias de los departamentos o secciones problema.

- Propósitos Secundarios:

Conocer los problemas más comunes de las empresas como son:

- a) Sobre-inversión en inventarios, cuentas por cobrar e inversiones a corto plazo.
- b) Insuficiencia de capital, de utilidad, etc..

3.- Cuestionarios de Control de Operaciones.- Los cuestionarios

narios de control operacional, son una valiosa e indispensable herramienta para la ejecución de la auditoría de operaciones; son -- listas de preguntas que pretenden cubrir los puntos principales -- que requieren ser estudiados.

Características de los cuestionarios de control de operaciones:

a) Pueden ser formulados tendiendo a obtener una contestación afirmativa o negativa; de tal forma que las negativas representen excepciones.

b) Todas las preguntas del cuestionario deben ser contestadas de modo que se haga constar, las que no sean aplicables, y -- para que no quede duda alguna, sobre preguntas que no hayan sido hechas.

c) Los cuestionarios de tendencia administrativa formulados a base del proceso administrativo deben ser comunes a cualquier unidad que se examine.

d) Los referentes a aspectos técnicos deben ser elaborados a base de técnicas adecuadas aplicables a la empresa, departamento o sección determinada.

e) Los cuestionarios deben seguir una secuencia lógica -- de preguntas. De modo que las primeras vayan confirmándose con la contestación de las siguientes.

Ejemplo de un cuestionario de control de auditoría de operaciones:

a) ¿ Cuáles son las responsabilidades del jefe del departao

tamento de Compras ?

- b) ¿ Qué tipo de reportes se preparan en este departamento ?
- c) ¿ Cómo se determinan las cantidades que se van a comprar ?
- d) ¿ Cómo se toman las decisiones con respecto a la selección de los abastecimientos ?

Una vez contestados los cuestionarios, el auditor operacional, deberá obtener respuestas satisfactorias a lo siguiente:

- a) ¿ Es útil a la administración el control de la operación que está siendo realizada ?
- b) ¿ Está justificado el costo de mantenimiento del control en relación al valor de la empresa ?
- c) ¿ Existen controles duplicados en diferentes lugares ?
- d) ¿ Si el mismo trabajo se realiza en diferentes lados, dónde es conveniente hacerlo ?
- e) ¿ Las situaciones positivas y negativas se informan a la gerencia para efectos de toma de decisiones ?
- f) ¿ Acusan los hechos encontrados condiciones satisfactorias respecto a los objetivos de la empresa ?
- g) ¿ Los registros e informes, retratan fielmente y con justicia las condiciones de operación ?

h) ¿ Si yo fuera ejecutivo, los registros actuales y los informes que se producen me darían una idea clara de la actuación del departamento de operación ?

i) Este punto, concuerda con las líneas de responsabilidad de manera que cada persona pueda sentirse responsable de las variaciones y pueda recibir el reconocimiento en caso de resultados positivos ?

j) ¿ Ayuda a tener mayores utilidades ?

El auditor deberá tener presente que el modelo de control operacional varía según los elementos, como por ejemplo:

- a) Tamaño y tipo de operación.
- b) Costo de las medidas de control.
- c) Estructura de las medidas de control.
- d) Ejecutivos dominantes.
- e) Habilidades del personal.

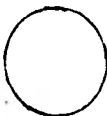
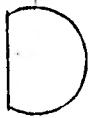

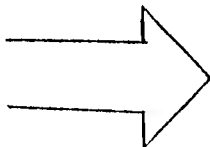
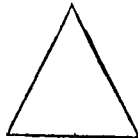
Las técnicas de la Auditoría de Operaciones deben corresponder al tamaño y circunstancias de la empresa, así como al tipo de especialistas que intervengan. (Que utilizarán las técnicas específicas que más convengan).

C) DIAGRAMAS DE FLUJO

Diagramas de Flujo.- Los diagramas de flujo presentan por medio de gráficas, la secuencia de los diferentes pasos de las --- operaciones en los departamentos operativos. Es una técnica analítica que usamos para describir un sistema de control interno en -- forma clara, concisa y lógica, mostrando el flujo de documentación a través de varias etapas, desde su origen hasta su disposición -- final.

Características del diagrama de flujo:

a) El diagrama de flujo tiene cinco símbolos:

	Denota la operación o la actividad
	Demora o sea tiempo perdido
	Inspección
	Transporte
	Almacén o archivo.

b) Se empieza a elaborar por el margen superior derecho y será en posición vertical.

c) El diagrama de flujo se realiza auxiliado de la entre vista y cuestionario.

Los diagramas de flujo constituyen instrumentos de auditoría muy útiles. Cada persona debe desarrollar la técnica que le permita ilustrar el sistema con la mayor claridad y desenvoltura -- de que sea capaz; para aprovechar plenamente los diagramas, éstos deben llenar el requisito fundamental de comunicar.

Es necesario observar ciertas reglas al hacer los flujos de operaciones:

a) Las formas de los flujos pueden ser horizontales y -- verticales.

b) Es conveniente que la forma en que se detalle el flujo se haga indicando los departamentos o el personal que interviene.

c) Es recomendable el uso de símbolos claros que muestren específicamente la secuencia que ha seguido una operación, con el objeto de evitar que las gráficas contengan explicaciones que ocuparían demasiado espacio al detallarlos.

d) Es imprescindible que los símbolos utilizados en los documentos contengan sus iniciales como son: "F" factura, "P" pedido, "OC" orden de compra, "NE" nota de entrada, "O" cuando es original y con números sus copias y así sucesivamente.

e) Los diagramas o gráficas deben mostrar un orden lógico señalando claramente la continuidad de cada trámite y en especial cuando el documento o la información salga de los departamentos de la empresa o negocio.

f) No se debe tratar de cubrir una operación demasiado amplia con un sólo diagrama o gráfica.

g) Cualquier diagrama o gráfica que se haga, debe ser -- autosuficiente y también debe contener el flujo de la operación -- completa, es decir, de principio a fin.

h) En el flujo se deberá evitar al máximo el cruce de -- las líneas, para obtener un diagrama claro y simple, fácil de leer y comprender.

Los elementos básicos del diagrama de flujo son:

a) Símbolos

b) Línea de flujo

c) Area de responsabilidad.

Los símbolos se usan para ilustrar procedimientos, pasos y funciones predeterminadas. Cualquier cosa, figura o imagen puede ser utilizado como símbolo.

Las líneas de flujo se utilizan para enlazar los símbolos y señalar así la dirección del flujo e ilustrar la relación lógica que existe entre los bloques.

Hay dos clases de líneas que son:

_____ Flujo de documentación.
(línea negra)

— — — — — Flujo de información
(línea punteada)

Áreas de responsabilidad.— en los diagramas de flujo de operación se establecen áreas de responsabilidad, como columnas -- verticales o secciones a través de las cuales fluye la documentación en dirección horizontal de izquierda a derecha.

Las áreas de responsabilidad pueden identificarse con -- departamentos o secciones, o con empleados individuales dentro de un departamento.

La elaboración de diagramas de flujo en su aspecto fundamental requiere que cada copia de la documentación fluya hacia:

- a) Un archivo permanente

b) Un símbolo terminal

c) Un conector con paso hacia otro diagrama de flujo.

El símbolo de documento puede usarse para cualquier tipo de documentos, tales como cheques, facturas, libros diarios, libros mayores e informes.

Las ventajas del diagrama del flujo respecto a cuestionarios y memoranda son:

a) Proporciona información y documentación eficaz sobre el sistema.

b) El trabajo del auditor en la preparación, actualización y revisión de los diagramas le permite entender mejor el sistema.

c) El diagrama de flujo es un medio de comunicación excelente para dar a conocer el sistema a otros.

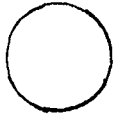
d) Los diagramas de flujo pueden mantenerse con mayor facilidad.

Ejemplo sencillo de un diagrama de flujo, para tener la idea de como se elaboran:

CAMBIO DE LA LLANTA DE UN AUTOMOVIL

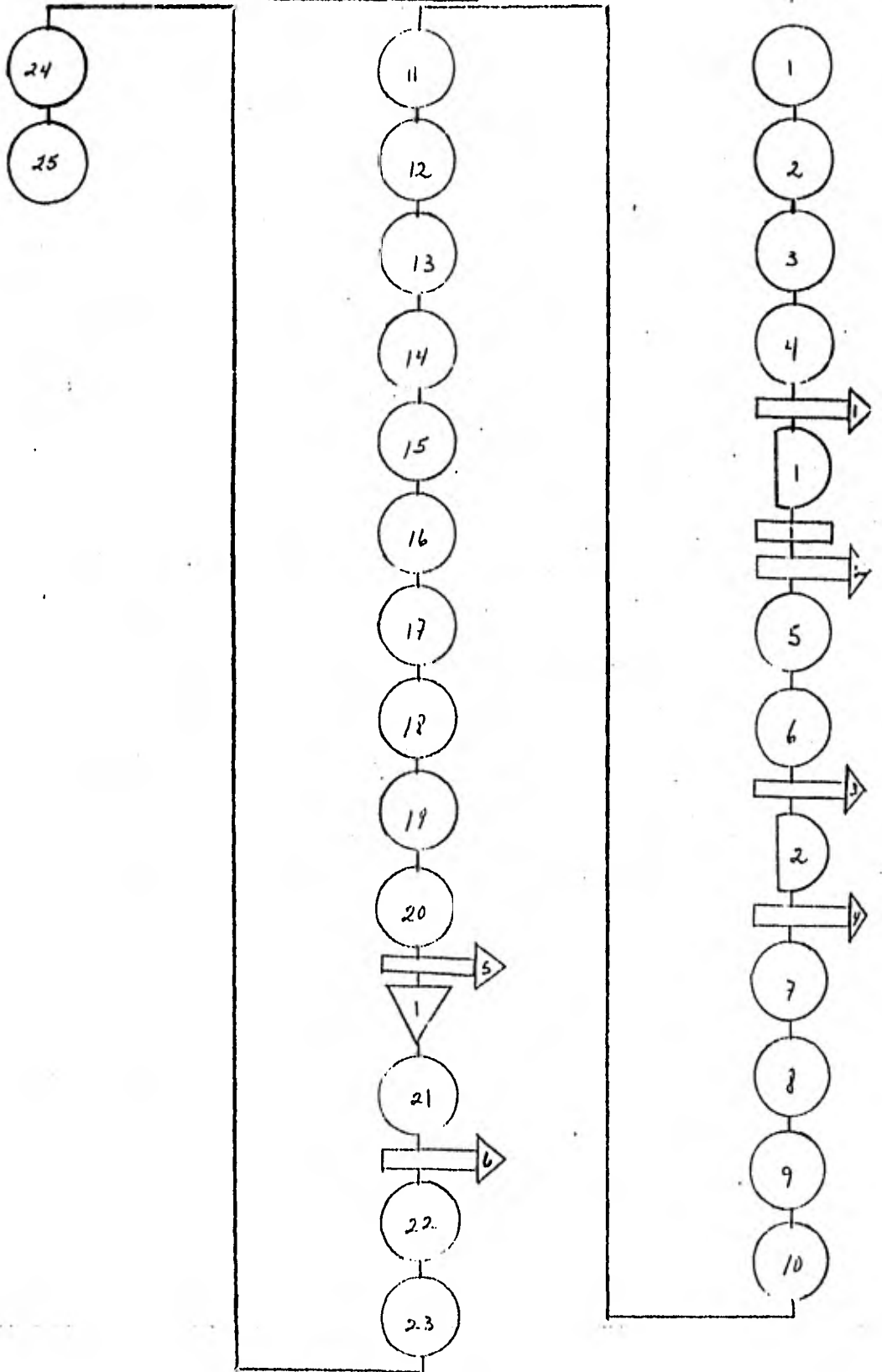


- | | | | | |
|-------------------------|--------------------------------|---|--|---------------------------------|
| 6.- Checamos la llanta. | 1.- Manejando automóvil. | 5.- Ir al lugar de la llanta. | 28.- Almacenar o guardar llanta y herramienta. | 11.- Regresar por llave "X". |
| | 2.- Apagar motor. | 7.- Ir a la cajuela. | | 5a.- Primera pérdida de tiempo. |
| | 3.- Poner freno. | 10.- Ir al lugar del desperfecto. | | |
| | 4.- Bajarnos del coche. | 12.- Transportarnos con llave "X". | | |
| | 8.- Abrir la cajuela. | 27.- Llevar la llanta y herramienta a la cajuela. | | |
| | 9.- Sacar gato y llanta buena. | 30.- Transportarnos a la portezuela. | | |
| | 13.- Quitar tapón. | | | |
| | 14.- Aflojar tuercas. | | | |
| | 15.- Armar gato. | | | |
| | 16.- Ponerlo | | | |
| | 17.- Subir el coche. | | | |
| | 18.- Quitar tuercas. | | | |
| | 19.- Sacar llanta. | | | |



- 20.- Poner - llanta buena.
- 21.- Poner -- tuercas.
- 22.- Bajar el carro.
- 23.- Apretar tuercas.
- 24.- Poner - tapón.
- 25.- Quitar - gato.
- 26.- Desarmar el gato.
- 29.- Cerrar la cajuela.
- 31.- Abrir la portezuela.
- 32.- Sentarnos
- 33.- Poner la marcha.
- 34.- Partimos.

DIAGRAMA DE FLUJO



D) PROGRAMA DE AUDITORIA OPERACIONAL

Evidentemente que el primer paso de nuestra auditoría -- consistirá en determinar el campo de acción que se piensa cubrir, con análisis, verificaciones, procedimientos de auditoría, cuestionarios, etc.. Nuestro ámbito es realmente vasto, extenso, de mucho estudio y de características que hacen sentir una motivación especial.

Cada auditor deberá de seleccionar, de acuerdo a sus diferentes situaciones y características, el orden y programación -- requeridas para su trabajo, ya que no existe, y menos en nuestro -- objetivo operacional, un programa de trabajo "patrón" que satisfaga cada revisión, pero sí (basados en la experiencia) podemos establecer las fases que según las actividades del área auditada merecen una especial atención y una revisión constante, por ser simplemente sintomáticas de problemas, altos costos, ineficacia, etc..

Existen varios aspectos de planeación, que hacen de esta auditoría una revisión netamente operacional, ya que por ejemplo -- la auditoría al departamento de personal no puede realizarse simplemente o exclusivamente con los registros y controles que posee el propio departamento, sino que tendrá que llevarse a cabo con éstos y con muchos otros, localizados en diferentes secciones de la empresa (departamentos, campos, etc.). No debemos descartar la posibilidad de que los resultados que vamos obteniendo en la revisión de cualquier de las funciones del departamento de personal, -- nos pueden llevar a desarrollar revisiones adicionales a "X" o "Z" departamentos, ajenos al mismo personal o que a través de ella, -- lleguemos a detectar importantes deficiencias en producción, ven---

tas, cobranza, etc..

Ejemplo de un programa de trabajo de auditoría operacional en un departamento de personal:

1.-Objetivos y Políticas de personal.

a) Escritas.

b) De costumbre y verbales.

c) Las principales de aplicación.

2.- Posición y Funciones.

a) Jerarquía, dependencia, estructura, autoridad.

b) Nombre y número de personas que lo integran.

c) Manuales de funciones y su distribución.

d) Controles establecidos.

3.- Relaciones con el Sindicato.

a) Sindicatos a los que están afiliados los trabajadores.

- Número de trabajadores inscritos.

- Categorías.

b) Situación general de las relaciones de la empresa con los sindicatos.

c) Estudios de prestaciones.

d) Estructura general del sindicato.

4.- Reclutamiento.

a) Fuentes de abastecimientos, por categorías de personal.

b) Flujo de operación de la selección de personal.

c) Correlación entre los resultados de la selección y los obtenidos en el trabajo y conducta de los empleados.

d) Costo de reclutamiento (determinación y relación con el presupuesto).

e) Inducción.

- Manual de bienvenida.

- Presentación con compañeros de trabajo.

- Recorrido en las instalaciones.

5.- Capacitación y Desarrollo.

a) Sistemas de adiestramiento en todos los diferentes niveles.

b) Capacitación de empleados y obreros ascendidos.

c) Desarrollo de ejecutivos.

d) Evaluación del adiestramiento y capacitación a ----
través de los propios empleados.

e) Evaluación contra resultados obtenidos.

6.- Movimiento de Personal.

a) Rotación y causas, general y por sectores.

b) Ascensos.

c) Promociones.

d) Transferencias.

7.- Sueldos y Salarios.

a) Políticas fijadas al respecto.

b) Sistema de evaluación de puestos.

c) Encuestas de salarios regionales, en comparación con
los de la empresa (repercusiones).

d) Clasificación de salarios.

e) Sistemas de calificación de méritos (apreciación de
resultados).

f) Influencia de la "antigüedad" en los salarios.

g) Sistemas de incentivos, categorías de quienes los tienen y de quienes no lo tienen.

8.- Control de Personal.

a) Sistemas de control de asistencia, puntualidad, - producción, etc..

b) Sistemas de archivo, uso, localización, seguridad, información (Kardex).

c) Ausentismos y sus causas (general y por sectores)-

d) Retardos y sus causas (general y por sectores).

e) Datos estadísticos en número de obreros, emplea-- dos, jefes, supervisores, etc..

f) Aprovechamientos de sistemas mecánicos en el área de control de personal.

g) Quejas: su clasificación, causas, soluciones, etc..

h) Sugerencias: aprovechamiento y beneficios.

9.- Higiene y Seguridad Industriales.

a) Número de accidentes por causas, antigüedad, etc..

b) Enfermedades profesionales.

c) Clasificación de las causas de los accidentes.

d) Medidas de seguridad (legales o convonidas).

e) Costos directos e indirectos de accidentes y enfermedades profesionales.

f) Condiciones de higiene (legales y convenidas).

Este programa de auditoría es sólo un ejemplo de planeación de revisiones al área de personal. El programa será tan extenso como queremos, ya que el ámbito de trabajo es verdaderamente extenso e interesante, y únicamente estará condicionado a las diversas circunstancias que se presenten y a los requerimientos de la propia dirección.

Los procedimientos aplicables al área de personal, serán básicamente, las instrucciones directas al auditor, encaminados a cubrir los aspectos primarios del Programa General. Tales instrucciones o guías serán más detalladas que las comúnmente utilizadas en la revisión de áreas financieras tradicionales: siendo una de las principales razones, la de tratar de abarcar todo el ciclo operacional de cada parte de nuestra área auditada: medir, en el grado de mayor posibilidad, la eficiencia y funcionalidad de toda una operación.

Ejemplo de procedimientos de Auditoría aplicables al departamento de personal:

1.-Reclutamiento.

a) Revise y evalúe los objetivos y procedimientos .

b) Verifique y analice la política respecto a la --
obtención, selección y utilización de candidatos.

c) Revise solicitudes para empleos abiertos.

d) Entreviste los solicitantes aceptados y comente --
su entrevista e impresión.

e) Revise y evalúe el contenido de las solicitudes.

f) Recabe información acerca de investigación de so-
licitudes, antecedentes, etc..

g) Evalúe la información dada a solicitantes, sobre
las vacantes ofrecidas.

h) Discuta satisfacciones con los supervisores de --
línea en cuanto a los candidatos aceptados.

i) Evalúe el tiempo de respuesta a candidatos.

$$\text{Gravedad de ausentismo} = \frac{- \text{Días} - \text{Hombre perdidos} \times 1000}{- \text{Días} - \text{Hombre perdidos (+) Días} - \text{Hom} \\ \text{bres traba} \\ \text{jados.}}$$

$$\text{Ausentismo} = \frac{- \text{Número de ausencias} \times 100}{- \text{Número de trabajadores} \times \text{días laborados}}$$

$$\text{Frecuencia} = \frac{\text{- Casos de frecuencia} \times 100}{\text{- Número de trabajadores}}$$

$$\text{Rotación} = \frac{\text{- Número de bajas}}{\text{- Número de trabajadores}} \times 100 \quad \text{- Menciona cual es el período}$$

El control interno es la etapa más importante de nuestra revisión, evaluar el control interno existente en el área de personal, implica la elaboración de un cuestionario de control interno muy especial que complementa en forma suficiente nuestra revisión; criterio, etc., con objeto de llegar a las partes más importantes o vitales de la operación del área auditada.

Cuestionario de control interno del área de personal:

1.- Planes y objetivos

- a) ¿ Se han formulado planes y objetivos para el departamento?
- b) ¿ Están encaminados los planes y objetivos del departamento en la misma dirección de los objetivos de la empresa?
- c) ¿ Existe tiempo para realizar la planeación y lo-

grar la satisfacción de los objetivos?

d) ¿ Los objetivos son adecuados y prácticos ?

e) ¿ En qué aspectos pueden mejorarse los planes y objetivos ?

2.- Estructura.

a) ¿ Existe un organigrama actualizado ?

b) ¿ Es adecuada la estructura establecida ?

c) ¿ Está de acuerdo a los objetivos ?

d) ¿ Están debidamente definidos los deberes y responsabilidades de cada puesto ?

e) ¿ Existen planes de revisión de la estructura ?

3.- Políticas, Sistemas, Procedimientos.

a) ¿ Cómo se establecen las políticas del departamento de personal ?

b) ¿ Están escritas y actualizadas ?

c) ¿ Son positivas y realmente entendidas todas las políticas ?

d) ¿ Son conocidas ampliamente por el personal ?

e) ¿ Qué controles existen para vigilar su cumplimiento ?

4.- Análisis de Puestos.

a) ¿ Los análisis de puestos están suficientemente actualizados ?

b) ¿ Todos los puestos han sido actualizados ?

c) ¿ Se practican análisis en la creación de puestos nuevos ?

d) ¿ Existe evaluación de puestos ?

e) ¿ Con qué periodicidad se efectúa la evaluación de puestos ?

5.- Sueldos y Salarios.

a) ¿ Los sueldos y salarios están en concordancia -- con los del mercado de trabajo ?

b) ¿ Están ajustados a los preceptos legales y a las obligaciones contractuales ?

c) ¿ El sistema de incentivos es entendido por el -- personal ?

d) ¿ Los incentivos son proporcionales a las escalas jerárquicas de los puestos ?

e) ¿ Existe comprobación de la motivación de los empleados por el reparto de utilidades ?

6.- Reclutamiento.

a) ¿ El proceso de reclutamiento muestra resultados y/o está mostrando resultados positivos ?

b) ¿ Se recurre a las fuentes correctas para la obtención de candidatos ?

c) ¿ Se realizan las pruebas e investigaciones necesarias ?

d) ¿ Es adecuada la secuela de entrevistas para nuevos empleados ?

e) ¿ Se realiza una presentación de los nuevos trabajadores ?

7.- Relaciones con el personal y sindicato.

a) ¿ Existen reuniones periódicas con el sindicato ?

b) ¿Cuál es la periodicidad ?

c) ¿ Son tratados asuntos de interés general, o específicos ?

d) ¿ Conoce este departamento el número de quejas por parte de los empleados ?

e) Existe un proceso de quejas, claramente establecido

8.- Entrenamiento y capacitación.

a) ¿ El programa de entrenamiento y capacitación -- cubre las necesidades de la empresa ?

b) ¿ Son los métodos de aprendizaje adecuados a la -- filosofía de la empresa y se están aplicando con entusiasmo y profesionalismo ?

c) ¿ Están delineados claramente las responsabilidades de esta sección ?

9.- Higiene y seguridad industrial.

a) ¿Cuál es el porcentaje de enfermedades profesionales ?

b) ¿ Las instalaciones cubren los requisitos marcados en el reglamento respectivo ?

c) Son adecuados los procedimientos existentes para la protección de la planta y la seguridad de sus trabajadores ?

d) ¿ Cuáles son las condiciones de trabajo que se -- pueden mejorar ?

10.- Calificación de Méritos.

a) ¿ El programa de calificación de méritos es con-

siderado útil o los supervisores lo sienten como una carga burocrática más ?

b) ¿ Los resultados del sistema de calificación de méritos están siendo utilizados para efectos de capacitación, promoción, aumentos, etc. ?

c) ¿ Los empleados son informados de los resultados de su calificación ?

d) ¿ Se ha evaluado o se conoce la reacción de los empleados ante el sistema ?

e) ¿ Los supervisores han sido capacitados para calificar ?

f) ¿ Existen discrepancias severas entre el personal y los evaluadores ?

11.- Control de Personal.

a) ¿ El área de registros de personal es segura ?

b) ¿ Qué clase de trabas o requerimientos son necesarios para llegar hasta los archivos ?

c) ¿ Están los archivos donde deben estar ?

d) ¿ Están completos los archivos ?

e) ¿ Si faltan archivos, dónde están ?

Con estos ejemplos de cuestionario de control interno, - se tratan de cubrir todos los ámbitos posibles de revisión del --- área de personal. Lo he presentado en esta forma teniendo como -- base que el auditor, a través de su examen, se siente él dueño del negocio y le interesa saber todo lo que sucede en su área de personal.

E) INFORME

CONCEPTO

El informe constituye el reflejo del trabajo desarrollado por el auditor y por medio del cual la dirección se percata del funcionamiento de la empresa, este documento privado no necesariamente va a servir para que personas ajenas interesadas en los resultados de la compañía basen su opinión y puede referirse únicamente a un área o renglón de los estados financieros.

OBJETIVOS

El objetivo del informe es el de presentar a la gerencia los resultados obtenidos en la auditoría efectuada en una área o departamento operativo, con toda la información necesaria que le pueda servir como base para evaluar la eficiencia del mismo y en su caso tomar las decisiones que procedan.

CARACTERISTICAS

El auditor deberá formular su informe bajo las características siguientes :

- a) Que la información obtenida durante el desarrollo en el trabajo sea analizada, verificada y evaluada ampliamente.
- b) El examen efectuado debe comprender el estudio de los controles operativos en sus relaciones con los salientes, pro-

cedimientos, planes de operación, estándares de actuación, relaciones con otros departamentos, personal, organización, etc..

c) Considerar detalladamente las variaciones favorables en los costos, que resulten de poner en práctica sus recomendaciones.

d) Que tome en cuenta el factor humano que se verá afectado con la implantación de las recomendaciones y sugerencias.

e) Presentar el informe con la mayor oportunidad, ya que reportar cosas extemporáneamente reduce su beneficio e importancia.

CONTENIDO

La estructura que se le debe dar al informe, depende --- mucho de las necesidades, políticas y criterios de cada empresa, -- sin embargo, con el fin de dar una imagen general de la estructura de un informe, a continuación se citan algunos lineamientos que -- sirven de ejemplo:

a) Introducción.- Esta parte debe ser breve pero describiendo lo esencial del objetivo de la revisión o investigación, en forma clara y precisa.

b) Planeación.- Desde el inicio mismo de un trabajo, debe de pensarse ya en el informe que habrá de producir el mismo, -- por lo tanto, el auditor debe tener cuidado de ir anotando en ---- cédulas de observaciones todas aquellas aclaraciones y notas que, complementando a la revisión que se vaya a efectuar o que se está

llevando a cabo, vayan a influir en la elaboración del informe, de esta manera, se evita el riesgo de que llegando el momento de formular el mencionado informe hayan olvidado datos, fechas o situaciones de importancia que debieran mencionarse y que por no haber pensado en una correcta planeación no se tienen a la mano.

c) Orden .- Al momento de redactarse el informe, el auditor decide a su criterio los grados de importancia que cada asunto revista a los ojos del lector, con base en ello, el informe puede contener cualesquiera de las siguientes cuatro órdenes.

- Cronológico.- Cuando se desea mostrar una serie de hechos o situaciones que estadísticamente se comparan, de tal manera que se destaquen las diferencias resultantes en secuencias de trabajo.

- De lo conocido a lo desconocido.- Cuando se sabe que la persona a quien se dirige el informe tiene conocimiento de la situación que se va a tratar, se le podrá ubicar, con pocas palabras dentro del objetivo principal del trabajo desarrollado, llevando con rapidez al conocimiento de lo que el auditor explica por escrito, haciendo más fácil la aceptación de sus sugerencias.

- Deductivo.- Ese método debe seguirse en aquellos casos en los que se deban señalar características de tipo genérico, del objetivo principal del trabajo desarrollado, complementándolo con ejemplos e ilustraciones. Debe describirse el sistema o procedimiento revisado, con cada una de sus características así como los requisitos aplicables a cada una de ellas, mostrando las fallas encontradas y las soluciones que se sugieran aplicar para corregirlas.

- Inductivo.- En los casos en que sea necesario describir en primer lugar los puntos principales del objeto de la revisión, seguidos del señalamiento de los efectos derivados de ellos.

d) Selección de la información.- Una vez concluido el trabajo, se procede a seleccionar del cúmulo de información obtenida durante la revisión, aquella cuyos fundamentos sean firmes y veraces, evitando la posible repetición de argumentos que fueren vistos en diferentes etapas del desarrollo del trabajo; convirtiéndose en una información amplia pero no excesiva, que sea fácil de comprender para el lector.

e) Empleo de párrafos.- Con el objeto de captar el interés del lector en forma creciente, es conveniente que cada párrafo principie con una frase u oración que muestre el tónico que será la base del tema que trate en el resto de cada uno de los mismos.

f) Encabezados.- Pueden usarse uno o varios, procurando que muestren determinada información de lo que el lector habrá de encontrar en el informe, cuidando que su redacción provoque el interés y la atracción al texto.

g) A manera enunciativa de la estructura de un informe, se sugiere el siguiente lineamiento:

Introducción

Alcance

Resultados (en orden de importancia)

Recomendaciones

Resumen.

Es conveniente incluir gráficas, diagramas, relaciones, etc., pero presentándolas como anexos sin incluirlos en el texto del informe.

Las situaciones deberán ser presentadas partiendo de lo conocido, es decir, partiendo del cómo debe hacerse, según políticas, etc., y presentando en su caso, ejemplos, ilustraciones, derivados de operaciones reales.

CLASES DE INFORME

Existen diversas clases de reportes o de informes que -- están elaborados según las necesidades de la empresa. Los reportes pueden ser diferentes entre sí, según las características que contengan, por ejemplo:

- a) Nivel al que se reporta.
- b) Materia reportada.
- c) Frecuencia del reporte.
- d) Necesidad de información requerida en cuanto a detalles.

A continuación se expone una sencilla clasificación de los diferentes tipos de informes que un departamento de auditoría puede rendir (interna u operacional):

a) Atendiendo a su contenido tenemos informes:

- Largos.- Que son aquéllos que incluyen todos los puntos mencionados en el contenido del informe, y que por su extensión generalmente se elaboran en forma periódica. Este tipo de informe incluye dos o más trabajos desarrollados o en proceso, con objeto de informar los resultados obtenidos y/o el grado de avance que llevan; por esta característica estos informes sólo pueden ser largos y periódicos.

- Cortos.- Estos informes son los que se elaboran durante el desarrollo del trabajo del auditor y en los que se citan situaciones irregulares específicas que por su importancia ameritan una urgente atención.

b) Atendiendo al tiempo en que se elaboran, los informes pueden ser:

- Periódicos.- Que son aquéllos que se formulan para informar sobre el resultado de los trabajos terminados o sobre el avance de los trabajos en desarrollo, al final de un período determinado (generalmente al final de cada mes y/o de cada año).

- Ocasionales.- Estos son los que se formulan conforme se presenta la necesidad de informar situaciones irregulares y urgentes.

El informe elaborado por el auditor de operaciones como la culminación de cada una de las revisiones llevadas á cabo, es con el objeto principal de informar a la gerencia general respecto a los resultados de los trabajos efectuados.

El auditor de operaciones se da a conocer al emitir su informe. Si los datos, lenguaje y conclusiones que contiene no son el resultado final de un trabajo cuidadoso y de una inteligente operación, y además, no son presentados de manera que puedan ser aceptados y entendidos por aquellas personas que reciban el reporte, su trabajo será desacreditado ante la vista de la Gerencia.

Los reportes del auditor son revisados por varios niveles de gerencia; por ello deben ser expresados en forma tal, que las personas cuyo trabajo está siendo revisado y posiblemente criticado, no puedan desacreditar el trabajo del auditor de operaciones por fallas en presentación.

El reporte o informe deberá ser un documento que, por su claridad en el orden y en el lenguaje empleado sea fácil de leer; y que permita, por su exactitud, el acceso a las fuentes de información mencionadas en el cuerpo del mismo.

Deberá usarse un lenguaje a la altura de la Gerencia; oraciones y párrafos cortos, títulos adecuados y un estilo que asegure la aceptación del informe. Se presentarán los principales hechos en una o dos páginas, las cuales estarán reportadas con mayor detalle, informando acerca de la evidencia y hechos encontrados. Si el gerente está de acuerdo en leer sólo el resumen del reporte, no necesitará enterarse de todos los detalles y confundir el mensaje principal. Si él quisiera mayor información buscará en las siguientes páginas del mismo informe.

El fin de los informes es el de comunicar el estado de los casos a personas interesadas, para lograr la coordinación de esfuerzos y tener bases sólidas sobre las cuales administrar la empresa.

REQUISITOS

Para que los informes alcancen su finalidad deben cubrir los siguientes requisitos:

- a) Oportunidad
- b) Exactitud
- c) Utilidad
- d) Imparcialidad
- e) Veracidad
- f) Claridad.

El informe será distribuido a los funcionarios de máximo nivel, cuyas responsabilidades se hayan visto afectadas en la revisión y, principalmente, cuando se solicite su actuación correctiva dentro de las recomendaciones.

El funcionario a quien reporte el auditor operacional (en este caso se considera al gerente general), será incluido en

todos los casos en la lista de distribución del informe de auditoría operacional que aparecerá en una de las primeras hojas, de manera que los demás funcionarios tengan conocimiento de quienes, -- además de ellos, están siendo informados del trabajo del auditor.

A continuación de la lista de funcionarios a los cuales se entrega el reporte, se solicitará al funcionario responsable -- del tema auditado, la contestación del informe o reporte de auditoría dirigido al gerente general, con copia al departamento de -- auditoría operacional.

En dicha contestación, la que deberá formularse en plazo no mayor al acordado por la empresa (un mes por ejemplo), el gerente responsable mencionará las medidas tomadas para llevar a cabo -- las recomendaciones del auditor, o las razones por las cuales no -- se aceptarán dichas recomendaciones cuando tal caso se presentara.

Antes de realizar el informe definitivo, el auditor operacional elaborará un reporte previo, que será presentado al funcionario de máximo nivel responsable del tema auditado. Esta práctica, servirá para demostrar a dichos funcionarios que la actuación del auditor operacional es completamente honesta y prueba de ello es que se somete el informe de auditoría a su consideración. Es -- importante mencionar que los hechos presentados en el informe, deberán estar respaldados con evidencia suficiente y competente, --- plasmada en los papeles de trabajo del auditor operacional. Dicha evidencia podrá o no incluirse en el informe de auditoría, ya sea en su totalidad o solamente con ejemplos relevantes; todo depende de las necesidades de la empresa y del prestigio logrado por el -- auditor operacional mediante sus informes de auditoría anteriores y la aceptación que hayan tenido, tanto por la parte auditada, como por la gerencia general, que es en última instancia, quien tiene --

contacto con ambas partes y que al paso del tiempo, le podrá dar -- mayor crédito al trabajo elaborado por el auditor operacional, si éste ha sabido llenar los requisitos necesarios para que la labor de su departamento no haya podido ser desacreditada, tanto en lo -- referente a la calidad del trabajo desarrollado, como a la integri-- dad y conducta del personal de auditoría operacional.

También se incluirán en los papeles de trabajo, los he-- chos encontrados y considerados de menor importancia, los cuales -- requieren también la recomendación del auditor para ser mejorados, con la diferencia de que esta recomendación, podrá ser verbal o -- por escrito; en carta o memorándum, según la importancia del caso y de las políticas seguidas por la empresa.

El informe previo será discutido con el gerente del depar-- tamento revisado, con el fin de llegar a un acuerdo completo sobre los hechos reales presentados así como de las recomendaciones a -- seguir.

Las conclusiones y las recomendaciones se discuten para asegurarse de que hay un entendimiento completo del razonamiento y objetivos del auditor. Los errores de menor importancia pueden ser discutidos con niveles inferiores de supervisión y pueden omitirse en el reporte final. Estas discusiones con los empleados de la em-- presa proporcionan una oportunidad valiosa para vender sus servi-- cios y probar su valor al resto del personal.

Los informes deben incluir una explicación concisa de la extensión de la auditoría y describir las condiciones del trabajo realizado, tan clara y brevemente como sea posible. El alcance de las pruebas hechas no necesita indicarse, ya que dicha información es difícil de establecerla simple y concisamente y muchas veces de

poco interés para los que leen el informe. Lo importante es asen--
tar que la extensión de la revisión ha proporcionado la evidencia
suficiente con respecto a las declaraciones del auditor.

CAMINOS QUE EL AUDITOR OPERACIONAL PUEDE TOMAR ANTES DE ENVIAR EL
INFORME DEFINITIVO:

a) Resaltar la importancia de la recomendación en cuanto
al hecho que la motiva, decidiendo posteriormente si tal recomenda
ción es sostenida, modificada o en algún caso, eliminada del inform
e final.

b) Emitir su recomendación, no obstante tal inconformidad,
dejando como responsabilidad del gerente respectivo, el cumplimient
o o incumplimiento de la recomendación.

En el caso de que el auditor operacional decidiera eli--
minar definitivamente un punto del reporte, esto procederá, siem--
pre y cuando no se ponga en juego su integridad personal y con la
debida aprobación del jefe de auditoría. Por lo cual el funciona--
rio con quien se discutió el reporte no sabrá que esa recomendación
será eliminada, ya que estará debidamente enterado que tal entre--
vista previa al informe final es solamente con el objeto de cono--
cer sus consideraciones sobre los hechos encontrados por el audi--
tor, las cuales estarán debidamente comprobadas en los papeles de
trabajo.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones se clasifican en :

a) Escritas

- Reporte de auditoría operacional.
- Carta.
- Memorándum.

b) Verbales

- Juntas.
- Telefonemas.
- Durante la revisión.

El objetivo de la clasificación anterior es evitar que - la calidad del informe de auditoría operacional se disminuya, al - contener situaciones que carecen de importancia; o que ésta es tan insignificante, que el juicio del auditor operacional no merezca - incluirse en el reporte que se dirige a la gerencia general de la - empresa.

El informe debe presentar un contenido fiel y objetivo y al referirnos a reportes operativos es conveniente se tomen en cuen ta las siguientes recomendaciones:

a) Resaltar los puntos o aspectos en que mejorará la operación (cualquier gerente de operación se interesará en cambiar -- procedimientos que reduzcan los costos).

b) No incluir observaciones "menores", aquellas situaciones menores que puedan ser corregidas con la consiguiente autorización del supervisor responsable, deberán anotarse en los papeles de trabajo y no consignarse en el informe.

c) Hacer un informe lo más corto posible. (Dar los datos necesarios exclusivamente).

d) Redactar en términos que entienda el gerente de operación. (Redacción clara y sencilla que muestre los hechos encontrados en términos familiares para el lector).

e) No presentar críticas sin recomendaciones constructivas, basadas en información real y objetiva. Sobre las recomendaciones conviene que se observen los siguientes aspectos:

- Si se trata de asuntos técnicos en los que el auditor no esté calificado para proponer recomendaciones específicas, será conveniente sugerir que se efectue un estudio por expertos -- calificados.

- Las recomendaciones consignadas deberán de contar -- con la conformidad de la gente de operación, señalando este hecho en el informe.

- Cuando no haya un acuerdo en las recomendaciones, -- entre los gerentes de operación y el auditor, deberán mostrarse -- las investigaciones y circunstancias encontradas en forma objetiva,

indicando además los puntos de vista del auditor y del personal operativo para que la gerencia superior, tenga los elementos necesarios para decidir.

f) No deberá publicarse material que no haya sido discutido con los supervisores de operación; el hecho de presentarse algo que no haya sido comentado, sólo produciría desconfianza hacia el auditor.

El auditor deberá cuidar que el informe no sea "impresionista", ni tampoco "abstracto", también deberá poner atención a -- que lo que escriba sea preciso, evitando "insinuaciones" o "lectura entre línea", el informe debe ser para informar, sobre situaciones encontradas, sus consecuencias y las diversas alternativas de recomendaciones.

CONTESTACION AL INFORME DE AUDITORIA OPERACIONAL

La contestación al informe de auditoría de operaciones, deberá contener principalmente lo siguiente:

a) La razón de la existencia del hecho informado por el auditor de operaciones, cuando esa razón exista y sea procedente ; es decir, será una forma de que el responsable de la contestación trate de disminuir la gravedad de la falta reportada, haciéndolo sentirse mejor ante la gerencia.

b) La forma y fecha en que fueron o serán corregidos los hechos encontrados por el auditor de operaciones y todos los que -

se encuentren en la misma situación, así como las medidas a tomar para prevenir o evitar que en futuras ocasiones, se presente el mismo caso.

· Cuando la contestación mencione que los hechos serán -- corregidos en un futuro, se usará sólo en caso de que el hecho a corregir sea de naturaleza tal, que para ello se requiera un tiempo mayor al plazo de contestación al reporte o que exista situación especial que impida su corrección inmediata; por ejemplo, la intervención del departamento de métodos y procedimientos, etc..

IV.- DESARROLLO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

TECNICAS ESPECIFICAS

A) Familiarización

B) Investigación y Análisis

C) Diagnóstico

D) Ejemplo de Programa Operacional

A) FAMILIARIZACION

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

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

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

c) Los antecedentes de las deficiencias encontradas a -- través de carta de sugerencias u otros informes emitidos anteriormente por auditores externos, internos o consultores.

La etapa de la familiarización comprende tres puntos que son:

1.- Estudio Ambiental

2.- Estudio de la Gestión Administrativa

3.- Visita a las Instalaciones

1.- Estudio Ambiental.- El estudio ambiental se realiza para conocer:

a) La importancia que para la entidad representa la operación que se examina, medida de acuerdo o las repercusiones -- financieras que tendrían si mejora su eficiencia.

b) Los indicadores de análisis financiero (rotaciones, tendencias, razones financieras, etc.).

c) La estructura de la organización y políticas ---- aplicables a la operación que se revisa.

d) La normatividad fiscal tanto la reglamentación -- federal, estatal como municipal que rigen las prácticas de manejo de la operación.

e) La información de cómo la competencia resuelve -- los problemas de una operación similar.

2.- Estudio de la Gestión Administrativa.- El estudio de la gestión administrativa involucra al proceso administrativo e -- implica que el auditor deberá estudiar su aplicación práctica para conocer en general sus características y deficiencias.

3.- Visita a las Instalaciones.- La visita a las instalaciones tiene por objeto observar directamente las operaciones e -- identificar síntomas de problemas.

B) INVESTIGACION Y ANALISIS

El auditor de operaciones deberá:

a) Analizar la información y examinar documentación relativa para evaluar eficiencia y efectividad de la operación examinada.

b) Hacer pruebas de detalle de diversa índole utilizando en forma selectiva, a juicio del auditor o por medio de muestreo - estadístico.

c) Observar que las investigaciones y estudios sustenten información obtenida, entre otros de los siguientes elementos:

Entrevistas formales

Revisión de expedientes

Revisión documental

Observación directa

Investigación en las compras y asociaciones a las que pertenezca la entidad.

Actualización estadística

Seguimiento y comprobación de hallazgos

etc..

d) Cuidar que su investigación sea planeada para que realice en el menor tiempo necesario y obtenga la información más objetiva posible.

La etapa de la investigación y el análisis comprende tres puntos que son:

1.- Entrevistas

2.- Evaluación de la Gestión Administrativa

3.- Examen de la Documentación

1.- Entrevistas.- Los requisitos para entrevistar son -- los siguientes:

a) Planear la entrevista, para obtener información sobre la ejecución práctica de las políticas y procedimientos.

b) Desarrollar cuestionarios y aplicar técnicas de encuestas determinando a priori el tamaño de la encuesta y la oportunidad con que deberá efectuarse la entrevista.

c) Realizar entrevistas con el personal ejecutivo, así como con el personal de línea, asegurándose de haber obtenido una opinión veraz respecto a las etapas conformantes de cada ope--

ración.

2.- Evaluación de la Gestión Administrativa.- Los pasos de la evaluación de la gestión administrativa se asemejan a los factores del proceso administrativo y son los siguientes:

Pasos de la evaluación de la gestión administrativa:

a) Planeación.- Estudiar fundamentalmente el grado de efectividad logrado para anticipar problemas y actividades eficientemente.

b) Organización.- Efectuar una crítica detallada de la estructura de la organización, definición de líneas de autoridad y niveles de responsabilidad.

c) Coordinación.- Evaluar la inter-relación de los departamentos encargados de la operación en sí y, con otras áreas de la empresa, así como los niveles jerárquicos y actividades de los empleados y funcionarios encargados de la operación.

d) Dirección.- Ponderar indicios de calidad directiva de los ejecutivos, efectividad de los sistemas de información que respalda las decisiones de la dirección y oportunidad de ésta.

3.- Examen de la Documentación.- La finalidad del examen de la documentación es obtener elementos de juicio respecto a sus características y requisitos, comprobando que llena los objetivos

de la operación para que fué diseñada.

C) DIAGNOSTICO

Una vez que se estudió y evaluó la infraestructura administrativa, se procede a resumir los hallazgos y se señala la -- interpretación que se hace de ellos, así como los que tienen mayor relevancia, reportándose aquéllos que sean pauta significativa de notorias fallas de eficiencia.

La etapa del diagnóstico comprende:

- 1.- La Fase Creativa
- 2.- La Reverificación de Hallazgos
- 3.- La Elaboración del Informe

1.- La Fase Creativa.- Sumarizados los hallazgos se ----
procede a:

a) Ensayar un modelo conceptual de la estrategia ---
administrativa que más convenga a la empresa para la operación es-
tudiada de acuerdo con las circunstancias que lo rodean o bien ---
compararlos con modelos ya establecidos.

b) Precisar la prioridad que debe darse a los ele---
mentos 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 de sus soluciones conceptuales, - antes de precisar las sugerencias detalladas.

2.- Revisión de Hallazgos.- El modelo desarrollado en la fase creativa se sujeta 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) Inter-relacionar los problemas encontrados con -- los que pudieron haber detectado en otras áreas y asegurarse que -- las alternativas de solución propuestas no generen mayores o más -- complejos problemas.

3.- **Elaboración del Informe.**- Discutir con los involucrados el borrador del informe, es con el objeto de obtener un doble propósito, primero asegurarse de que sean hallazgos reales y segundo, que los involucrados coinciden con su existencia precisamente en la forma en que lo describe 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.

El informe definitivo contendrá los siguientes elementos:

1.- **Introducción.**- Dirigida al lector del informe refiriéndose, además, a los objetivos o instrucciones que se le giraron al auditor para dar marcha a su trabajo.

2.- **Alcance de la Revisión.**- Por alcance entenderemos la profundidad de las investigaciones, las áreas que se han examinado y evaluado, una breve descripción de las técnicas que se emplearon así como de los auditores o especialistas que intervinieron; en -- ocasiones, es conveniente mencionar brevemente cual fue el trabajo desarrollado por cada auditor.

3.- **Limitaciones.**- Es común que durante el desarrollo de la auditoría, se le presenten al auditor situaciones que le impiden ejecutar su labor en forma normal o a su entera satisfacción, como son: falta de cooperación del personal de la entidad auditada, registros contables sin actualizar, información poco confiable, etc.

etc.. Definir en el informe estas limitaciones es un extremo importante, máxime si oportunamente fueron reportadas y no se hizo nada por eliminarlas.

El informar las limitaciones, es en cierta forma una salvaguarda para el auditor.

Cabe la aclaración, que las limitaciones se refieren exclusivamente a aquellas atribuibles o causadas por la empresa o dependencia auditada y de ninguna manera a las propias limitaciones, y en especial las técnicas o personales, que pudiera tener el auditor.

4.- Resultados.- En esta sección se detallarán los resultados del trabajo llevado a cabo, cuidando de dejar perfectamente claro y soportado todas y cada una de las aseveraciones que se presentan. El soporte puede manejarse por medio de anexos al informe.

5.- Sugerencias.- Como corolario al trabajo desarrollado, se presentarán las sugerencias que se juzguen pertinentes y que estén en congruencia con los resultados reportados en la sección anteriormente descrita.

6.- Conclusiones.- Ocasionalmente se hace necesario dedicar una sección específica del informe para presentar conclusiones las cuales tienen una dependencia directa con la introducción.

Las conclusiones se hacen necesarias en trabajos o revisiones de tipo especial.

La sección de conclusiones puede llegar a sustituir la -

de resultados.

El orden que he seguido de como presentar los elementos del informe puede alterarse con objeto de dar cabida a las conclusiones; es decir, un informe puede estar ordenado por: introducción, alcance de la revisión, limitaciones, resultados, sugerencias y conclusiones; puede llevar también el siguiente orden: introducción, alcance de la revisión, limitaciones, resultados, conclusiones y sugerencias, etc.. El criterio del auditor decidirá el mejor orden que le ha de asignar a los elementos de su informe.

El enfoque de un diagnóstico dentro de la Auditoría de Operaciones, tendiente a promover eficiencia de operación, debe permitir asimismo que, de las soluciones propuestas, surjan oportunidades que coadyuven al logro de eficiencia operativa y, en última instancia, productividad.

Para que la Auditoría Operacional sea útil a la entidad el informe debe ser ágil y orientado a tomar acciones, para facilitar la toma de decisiones.

Siempre que sea factible, debe cuantificarse el efecto de los problemas y de los posibles cambios.

Por las características de la Auditoría Operacional, su producto final debe tener la naturaleza equivalente a un diagnóstico, en el cual se plasmen los hallazgos derivados del trabajo desarrollado, relacionado con:

- a) La promoción y logro de eficiencia de operación.

b) El efecto de los problemas determinados.

Por tanto, es obvio que el resultado de la Auditoría --- Operacional, no puede tener el carácter de una opinión fundamentada (tipo dictamen sobre los estados financieros) sobre el grado de eficiencia existente en la entidad. No es factible darle tal alcance y estilo.

La auditoría operacional no tiene como finalidad emitir un dictamen.

El diagnóstico de la Auditoría Operacional, es distinto al producto terminado de la asesoría administrativa. En esta última, el resultado final implica proporcionar, necesariamente, sugerencias específicas, diseño de sistemas, procedimientos y formas, instalación de los mismos y visitas de supervisión posteriores (-- seguimiento o follow-up), todo ello con objeto de cerciorarse que los cambios funcionan y aportan los beneficios deseados.

En algunos casos, el diagnóstico de la Auditoría Operacional puede o debe ser el inicio de un servicio de asesoría administrativa, cargo de consultores internos (o externos, en su caso), dentro de Auditoría Interna o del departamento de Sistemas y Procedimientos.

Normalmente el diagnóstico debe incluir los tres siguientes elementos:

a) Alcance y limitaciones del trabajo.- Definir e identificar objetivos del trabajo realizado, operaciones sujetas al ----

examen (por contra, revelar las exclusiones), criterio de prioridad seguido de limitaciones encontradas en el desarrollo de la auditoría .

b) Situaciones que afectan la eficiencia de operación.- Resumen jerarquizado de hallazgos significativos, efecto de los mismos, en su caso, detalle de los problemas determinados, sus causas y efectos.

c) Sugerencias.- Es conveniente incluir las sugerencias a continuación de las ineficiencias de operación, las cuales pueden ser:

- Específicas

- De carácter general.

Se recomienda enfocar el diagnóstico a destacar, siempre que sea factible el efecto cuantificado de:

a) Las ineficiencias determinadas

b) Sus causas, y

c) Sus consecuencias.

Con esto se facilita el camino para:

a) Vender la idea.

b) Motivar a la administración de la entidad a tomar las medidas correctivas conducentes.

El auditor operacional, debe destacar cuánto le cuesta, cuánto deja de ganar o cuánto pierde la entidad, por la ineficiencia existente (el sistema, política o procedimiento actual).

Las sugerencias que presente el Auditor Operacional, --- deben enfocarse a destacar:

a) El aumento a lograr en la productividad.

b) Los ahorros que podrían lograrse o, bien los aspectos susceptibles de originar nuevas fuentes de utilidades.

El auditor operacional, no puede ni debe limitarse a --- informar (diagnosticar) las ineficiencias encontradas, esto sería solo el aspecto negativo del trabajo desarrollado, está obligado - a sugerir soluciones alternativas a los problemas (hallazgos) determinados.

La responsabilidad del auditor operacional reside en --- informar sobre los problemas determinados y sugerir posibles soluciones .

El establecimiento de las medidas correctivas, queda --- fuera del alcance del trabajo del auditor operacional.

La solución de los problemas es responsabilidad directa de la administración de la entidad, la que podrá recurrir para -- este objetivo:

a) Al departamento de Sistemas y Procedimientos.

b) Al Contralor, Asesores Externos, etc..

La responsabilidad del Licenciado en Contaduría en el -- informe de auditoría operacional abarca el seguimiento (follow-up), es decir, coordinar y supervisar el establecimiento de los cambios y cerciorarse del adecuado funcionamiento de los nuevos sistemas y procedimientos. Sin embargo, atendiendo al punto de vista de hombre de negocios, a la eficiencia que se lograría, a la profundidad de sus estudios, investigaciones y conclusiones; el auditor operacional debe evaluar exhaustivamente las ventajas de intervenir directamente en el establecimiento de los cambios propuestos.

En adición a un informe de Auditoría Operacional presentado por escrito, podría considerarse casi como obligatorio, apoyarlo con material audiovisual:

a) Pizarrones - Rotafolios

b) Películas

c) Retroproyector

d) Acetatos (filminas)

e) Láminas

f) Transparencias

g) Proyecciones de las situaciones actuales.

Se recomienda celebrar una o varias sesiones (o juntas) para ello.

Una presentación audiovisual, debe considerarse:

- a) El auditorio
- b) Area disponible
- c) Costo, etc..

VENTAJAS DE PRESENTAR EL INFORME DE AUDITORIA OPERACIONAL EN FORMA AUDIOVISUAL:

- a) Centra la atención.
- b) Obliga a asimilarlo
- c) Origina un cambio de impresiones casi automático
- d) Es fácil captar las reacciones al respecto
- e) Invita a la solución de los problemas.

D) EJEMPLO DE PROGRAMA OPERACIONAL

AUDITORIA OPERACIONAL DE CUENTAS POR COBRAR

Las cuentas por cobrar, junto con los inventarios y los activos fijos, forman las inversiones más grandes en la empresa; - además, las cuentas por cobrar son la principal fuente de fondos - para la misma. Por tal importancia, debemos poner especial aten-- ción al revisar esta área, a fin de verificar que se esta adminis- trando en forma más eficiente.

Para llevar a cabo una buena revisión, es importante el desarrollo de nuestra creatividad, a fin de hacernos, nosotros mis- mos, constantes interrogantes sobre el proceso de los trabajos y - su forma de ejecutarlos.

No debemos sujetar nuestra auditoría a un cuestionario tradicional para saber que existen controles, sino también nos --- debemos preguntar en cada caso:

- ¿ Se respetan ?
- ¿ Funcionan ?
- ¿ Son los más adecuados ?
- ¿ Cómo se mejorarían ?

Es conveniente que tengamos siempre presente las sigui-- entes premisas:

" Que así se haya hecho siempre,
no significa que este bien hecho".

" Siempre hay una mejor manera de hacer las cosas,
todo sistema es susceptible de perfeccionarse".

En el desarrollo de nuestro trabajo de auditoría, nos --
debemos preguntar:

¿ Qué ? , ¿ Quién ? , ¿Cuál ? , ¿ Cómo ? , ¿ Cuando ? ,
¿ Dónde ? , ¿ Por qué ? .

Obviamente nuestro gran objetivo es la verificación del
control interno, el cual se divide, como sabemos, en :

- 1.- Protección de Activos.
- 2.- Información Correcta y Oportuna.
- 3.- Adhesión a las Políticas de la Empresa.
- 4.- Promoción de Eficiencia en las Operaciones

CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES

A continuación se citan, a manera de ejemplo, algunos -
aspectos a revisar, en cada una de las cuatro áreas del control --
interno, lo cual no es limitativo, debiendo adaptarse a cada empre

sa en particular.

1.- Protección de Activos :

a) Determinar la autenticidad de los saldos pendientes de cobro (arqueos, circularizaciones, constancias de abogados, pagos posteriores, etc.).

b) Determinar el grado de suficiencia de la reserva para cuentas de cobro dudoso.

c) Evaluar las probabilidades de recuperación de las cuentas atrasadas.

d) Vigilancia para la prevención de fraudes.

e) Verificar que existan medidas de control sobre -- los embarques (ventas), devoluciones e ingresos.

f) Exista separación de funciones entre autorización de créditos, custodia y embarque de las mercancías, facturación, - custodia de facturas y documentos, cobranza, ingresos y contabilización.

g) La documentación para su trámite de cobro debe -- ser entregada mediante relación, recabándose firma.

h) Los cobradores deben rendir cuentas diariamente -- de lo cobrado o no cobrado, devolviendo la totalidad de la docu--- mentación o valores respectivos.

i) Sello de endoso con la leyenda "únicamente para depósito en cuenta ..." debe ser aplicado en todo cheque, precisamente, al momento de su recepción.

j) La documentación, pagarés, letras de cambio, etc. o redocumentación, debe ser autorizada por la gerencia.

k) Las cuentas canceladas reúnan los requisitos fiscales de deducibilidad, prescripción o imposibilidad de cobro.

l) Observar que el lugar dónde se guarden las facturas, contra-recibos y documentos, ofrezcan medidas de seguridad.

m) Todo personal que tenga ingerencia en el manejo de valores debe estar afianzado.

2.- Información Correcta y Oportuna:

a) Por cada embarque debe expedirse una factura (no se expidan facturas si la mercancía no sale del almacén, ni tampoco se entregue mercancía sin facturar).

b) Por cada ingreso se expida un recibo.

c) Las facturas, recibos y demás documentos contabilizadores deberán estar prefoliados. Deberán ser contabilizados en orden consecutivo.

d) La cobranza sea depositada diariamente y en forma íntegra.

e) Periódicamente debe emitirse información suficiente sobre la situación de las cuentas por cobrar.

f) Exista una adecuada coordinación con las operaciones afines (ventas, almacenes, caja, etc.).

3.- Adhesión a las Políticas de la Empresa:

Ejemplo de Políticas:

a) Los créditos nuevos deben ser autorizados por escrito, conforme a la escala de autorizaciones aprobada por la dirección. De igual manera, también las modificaciones a las líneas de crédito.

b) Para la aprobación de toda línea de crédito, deberá contarse con:

- Solicitud de crédito llenada y firmada por el cliente.

- Investigación al cliente llevada a cabo por compañía especializada.

- Estados financieros (clientes con límite de crédito superior a _____) y sus análisis.

- Referencias comerciales y bancarias verificadas.

c) Toda venta debe ser autorizada por el departamento de crédito. Únicamente con esta autorización podrán embarcarse mercancías.

d) No surtir nuevos pedidos hasta que el cliente haya liquidado las partidas vencidas. Igualmente si se encuentra fuera del límite fijado.

e) Los plazos máximos de pago son:

- Anticipo de X % en los productos de la línea --
"A".

- 30 y 60 días en los productos de las líneas ---
"B" y "C".

- 60 días para los clientes mayoristas.

- 90 días para los clientes de gobierno.

- 30 días en los demás casos.

f) El plazo de crédito es computable a partir de la fecha de facturación (embarque).

g) Se otorgará un descuento por pronto pago de un --
X % en los casos en que las facturas sean liquidadas dentro de ---
X días.

h) En los casos en que el cliente no liquide en su --
oportunidad los documentos vencidos, se cargarán intereses morato-
rios a razón de X % mensual, debiendo consignarse este hecho en ---

los propios documentos.

i) No se aceptarán cheques que no puedan ser depositados en la fecha de recepción.

j) Si a un cliente le han sido devueltos por el ---- banco dos o más cheques, debe exigirse pago en efectivo o cheque certificado en lo sucesivo.

k) Las notas de crédito serán autorizadas:

- Por devoluciones:

Gerente de Control de Calidad y
Gerente de Ventas.

- Por bonificaciones:

Gerente de Ventas

- Por descuentos por pronto pago:

Tesorero

l) La cancelación de cuentas por incobrabilidad debe ser autorizada por la dirección.

4.- Promoción de Eficiencia en las Operaciones:

a) Revisar la integración y actualización de los --- expedientes de clientes. Evaluar la base para el otorgamiento del crédito, ¿ El cliente tiene capacidad de pago ?

b) Verificar si los límites de crédito son los adecuados para las necesidades de los clientes y si estos cuentan con el respaldo financiero suficiente.

c) ¿ En cuales casos se exigen pagarés, documentos en garantía, cartas de crédito bancarias, etc. ?

d) Evaluar las gestiones de cobro sobre las cuentas vencidas.

e) Evaluar la adecuada periodicidad de las visitas a clientes por parte del departamento de crédito.

f) Revisar si por cada visita se elaboró un informe y si por cada telefonema constan por escrito las gestiones realizadas.

g) Comprobar que la cobranza se realice en el menor plazo y con el menor costo posibles:

- Tiempo que tarda la factura desde la salida de la mercancía hasta su presentación al cliente.

- Comparar los días de cobro contra el plazo estipulado.

- Evaluar eficacia y costo de los canales de cobranza: cobradores, correo, banco, etc.. En caso de cobradores, estudiar además, las rutas establecidas.

- Frecuencia y costo de trasposos de la cobranza de las sucursales a la casa matriz.

- Días que tarda el banco en acreditar los depósitos y traspasos de las sucursales.

h) Revisar si se programan por escrito los principales cobros, a fin de activarlos.

i) Comparar los términos de crédito de la compañía - contra los de la competencia y evaluar como pudiera repercutir --- tanto financieramente como en el mercado algún posible cambio.

j) Determinar el costo financiero de los descuentos por pronto pago y compararlos contra las tasas bancarias de interés, además, ¿ Cuánto se ha otorgado en descuentos por pronto pago ? ¿ Es aceptable la relación costo-beneficio ?

k) ¿ Se cargan intereses moratorios a los clientes ? Razonabilidad de la tasa de interés. ¿ Se descuentan documentos en el banco ? Relación costo-beneficio.

l) Evaluar si la actual separación de las cuentas - es lo más adecuado: por orden de importancia (ABC), por territorios, por líneas de producto, etc..

m) Cerciorarse que se aprovechen al máximo los servicios de la computadora para obtener una información cada vez más completa y oportuna.

n) Determinar lo correcto de la suficiencia de datos y periodicidad de los informes a la dirección y estadísticas, tanto numéricas como gráficas, en cuanto a:

- Cobranza real contra presupuestada

- Cobranza contra ventas
- Días reales contra días objetivo
- Porcientos de antigüedades de saldos, etc..

ñ) Comprobar que se tengan detalles del punto anterior para una adecuada toma de decisiones, por territorios o sucursales, divisiones o líneas de productos, ejecutivos de cuenta, etc.

o) Evaluar la situación histórica y la presente de los porcientos de antigüedades de saldos, días en cuentas por cobrar (rotación de la cartera) y su comparación contra los plazos establecidos.

p) Comprobar la formulación correcta y oportuna de los pronósticos y presupuestos.

q) Analizar que los formatos impresos utilizados, cumplan con eficiencia su función, diseño, información, cantidad y distribución de copias, etc..

r) Determinar la eficiencia de los sistemas de archivo.

s) Evaluar funciones, escolaridad y cargas de trabajo del personal.

t) Analizar la frecuencia de rotación del personal en los diferentes puestos.

u) Analizar la razonabilidad de los gastos del departamento

tamento, además de compararlos contra los presupuestados (gastos - de viaje, investigaciones de crédito, sueldos, honorarios legales, papelería, comunicaciones, etc.).

OTRAS CUENTAS POR COBRAR

Brevemente se citan algunas cuentas por cobrar distintas a clientes, cuyos aspectos de revisión deben adaptarse a las políticas fijadas por cada empresa.

- a) Adeudos del personal por préstamos.
- b) Anticipos de aguinaldo al personal.
- c) Anticipos para gastos de viaje.
- d) Vales por comestibles y otros.
- e) Préstamos a terceros.
- f) Adeudos de filiales y subsidiarias por operaciones no provenientes de ventas.
- g) Regalías.
- h) Reclamaciones a compañías aseguradoras.
- i) Adeudos de accionistas, excepto por aportaciones de capital pendientes de decretarse.

CONCLUSIONES

1.- La auditoría de operaciones es una función que ----- evalúa todas las operaciones de una empresa, con el fin de ayudar adecuadamente a la dirección de ésta, a ejercer un mejor control - de las mismas mediante la simplificación, combinación o elimina--- ción de las etapas o pasos que las conforman.

2.- La auditoría de operaciones, busca identificar aqué--- llas áreas, departamentos o funciones que necesitan modificación o renovación de métodos, políticas y procedimientos de control; ana--- lizando EL QUE, evaluando EL COMO, ponderando EL DONDE, apreciando EL QUIEN y midiendo EL CUANDO, todo con el propósito de estimular la eficiencia de las operaciones.

3.- Los objetivos que se pretenden con la auditoría de - operaciones son los siguientes:

a) Proveer a la administración de la empresa de infor--- mación que le permita manejar mejor sus operaciones, con mayor --- eficacia y eficiencia.

b) Promover la eficiencia de operación, que trae --- aparejado una obtención de mayores utilidades.

c) Protección de los recursos de la empresa.

d) Contribuir para una mayor eficiencia en el trabajo desarrollado, con base a las responsabilidades asignadas.

4.- La metodología de la auditoría operacional podría -- resumirse en tres fases:

a) Conocimiento y familiarización del sistema operativo de la empresa.

b) Estudio y evaluación de los controles existentes para determinar su grado de confiabilidad y correcta adecuación en la estructura operacional.

c) Informe que contemple las recomendaciones y/o sugerencias tendientes a incrementar la eficiencia y eficacia de --- operación.

5.- La auditoría de operaciones, tiende a apreciar el estado de las operaciones proyectándolas hacia el futuro, basándose en la situación presente y pasada.

6.- La evolución de la auditoría interna aunado al incremento de las operaciones en las organizaciones tanto en volumen -- como en complejidad, son la principal causa de que la auditoría se oriente también a las áreas operativas de cuyo desarrollo y resultados es también responsable la alta gerencia.

7.- En el desarrollo de una auditoría operacional el --- trabajo del auditor operacional está enfocado hacia la consecución de los medios con que puedan mejorarse las operaciones futuras; su objetivo es asegurar mejores resultados con el fin de ayudar a la administración al logro de una mayor eficiencia y productividad de operación.

8.- La función del auditor operacional en su carácter de

experto en controles y en la comprobación de la realización de las operaciones adquiere gran valor para la gerencia, porque debe verificar que los sistemas de control, políticas y procedimientos -- funcionen correctamente y se mantengan siempre de acuerdo con las condiciones en que se realicen las operaciones y con los planes de la misma.

9.- Un auditor operacional debe conocer la forma en que se trabajan, controlan y determinan los resultados de operación -- para lo cual debe familiarizarse íntimamente con la estructura de organización, los métodos y procedimientos de control, los registros, y la información de éstos.

10.- El auditor operacional debe tener habilidad para -- ver la empresa en su conjunto, lo que permitirá hacer gestiones -- constructivas para mejorar la eficiencia y productividad de ----- operación.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- AUDITORIA DE OPERACIONES C.P. SALVADOR OBIETA LOPEZ Y ----
JOSE LUIS CASTILLO RODRIGUEZ.
ED. IEESA
- AUDITORIA INTERNA, SU ENFOQUE C.P. JORGE LOZANO NIEVA, ED. ----
OPERACIONAL, ADMINISTRATIVO Y CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS, S.A.
DE RELACIONES HUMANAS.
- AUDITORIA INTERNA INTEGRAL JUAN RAMON SANTILLANA G. ED. ECASA.
- GUIA PRACTICA DE AUDITORIA -- C.P. Y L.A. VICTOR M. RUBIO ----
ADMINISTRATIVA. RAGAZZONI Y L.A. JORGE HERNANDEZ
FUENTES, PUBLICACIONES ADMINISTRA
TIVAS Y CONTABLES S.A. PRIMERA---
EDICION 1981.
- INTRODUCCION A LA AUDITORIA-- C.P. SALVADOR OBIETA Y C.P. JOSE
INTERNA LUIS CASTILLO, ED. IEESA.
- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS VICTOR LAZZARO, ED. DIANA 1981.
- TERCER SIMPOSIUM NACIONAL SO- INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS
BRE AUDITORIA INTERNA. DE MEXICO, A.C., ED. IEESA 1976.
(OPERACIONAL)

BOLETINES

I.M.C.P.

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDI--
TORIA.

I.M.C.P.

BOLETINES 1, 2, 3, 4, 5, DE LA --
COMISION DE AUDITORIA OPERACIONAL.

APUNTES

APUNTES DE AUDITORIA DE ----
ESTADOS FINANCIEROS.

ROGERIO CASAS ALATRISTE, MEXICO -
1981.

TESIS

AUDITORIA OPERACIONAL

JESUS RUBIO ANGELES.
UNAM.
MEXICO, 1976.

CURSO

AUDITORIA INTERNA OPERACIO--
NAL.

COLEGIO DE CONTADORES PUBLICOS DE
MEXICO, A.C.
(24, 25, 26 DE JULIO DE 1980.).