

1984



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA AUDITORIA OPERACIONAL

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A :
LAURA GUADALUPE CRUZ RAMIREZ

DIRECTOR DEL SEMINARIO
C. P. Enrique Zorrilla de la Garza

1983



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
ALUMNA: LAURA GUADALUPE CRUZ RAMIREZ
LA AUDITORIA OPERACIONAL.

I N D I C E

INTRODUCCION.

CAPITULO 1: GENERALIDADES DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

- 1.1.- Origen y Concepto.
- 1.2.- Objetivos.
- 1.3.- Necesidad de aumentar eficiencia y productividad en el desarrollo de las operaciones.
- 1.4.- Importancia de la auditoria operacional.
- 1.5.- Diferencia y similitud de la auditoria operacional con la auditoria Interna, operativa, administrativa e integral y de estados financieros.

CAPITULO 2.- LA AUDITORIA OPERACIONAL EN EL AREA DE LA AUDITORIA INTERNA.

- 2.1.- Necesidad de mayor control interno.
- 2.2.- Definición y objetivo del control interno.
- 2.3.- Auditoria Interna, como elemento del control interno.
- 2.4.- Concepto, objetivo y evolución de la auditoria interna.
- 2.5.- Independencia de la auditoria interna.
- 2.6.- Implantación y responsabilidad de la auditoria interna operacional.

CAPITULO 3.- METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

- 3.1.- Metodología de la auditoria operacional.
- 3.2.- Actitud mental y la metodologia.
- 3.3.- Revisión de la operación y nó de departamentos.

- 3.4.- Aplicación del método científico en la auditoría operacional.
- 3.5.- Revisión de operaciones.
- 3.6.- Recursos y estrategia para una revisión eficiente.

CAPITULO 4.- LA AUDITORIA OPERACIONAL Y SU APLICACION EN LOS SIGUIENTES DEPARTAMENTOS.

- 4.1.- Compras.
- 4.2.- Ventas.
- 4.3.- Cobranza.

CAPITULO 5.- INFORME DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

- 5.1.- Importancia del informe.
- 5.2.- Cambio de mentalidad para informar.
- 5.3.- Naturaleza del informe.
- 5.4.- Presentación del informe.
- 5.5.- Estructura del Informe.
- 5.6.- Consecuencia y causa del efecto cuantificado.
- 5.7.- Oportunidad y responsabilidad.

CONCLUSIONES.

BIBLIOGRAFIA:

Auditoría Administrativa.
Fernández Arena Jose Antonio.

Auditoría Administrativa.

Leonard William P.

El Control Interno en los negocios.

Gómez Morfín Joaquín.

Fondo de Cultura Económica; 1970.

Auditoría de Operaciones como extensión de auditoría, de estados financieros.

Pérez Cervantes Felipe.

Auditoría III.

Hernández Henoc Regalado.

Ed. SOIDSA; 1976.

Principios Básicos de Auditoría.

Holmes Arthur W.

Ed. Continental.

Auditoría Operacional.

Comisión de desarrollo profesional.

División de auditoría interna.

IMCO.

Boletines de la Comisión de Auditoría Operacional.

IMCP.

Boletines de la Comisión de Procedimientos de auditoría.

IMCP.

INTRODUCCION.-

La auditoría operacional es una actividad de suma importancia dentro de la Gerencia, en general dentro de la sociedad actual.

La importancia se deriva de la diversificación de operaciones motivadas por la creciente competencia en los negocios, ésta obliga a que los empresarios de los diferentes sectores actúen con mayor eficiencia, obligándose a implantar controles más adecuados, a utilizar nuevas técnicas con el fin de incrementar la actualización de la productividad y atender la demanda al público con productos de mejor calidad.

En la actualidad el crecimiento de los negocios y la necesidad de delegación de autoridad y responsabilidad de los subordinados a niveles ejecutivos, ante la imposibilidad de que la gerencia vigile, supervise y conozca directamente las operaciones que se realizan, pues en un momento dado la gerencia únicamente va a obtener los resultados de las operaciones mencionadas, sin embargo, con dificultad llegará a conocer la eficiencia y eficacia de las operaciones. Esto conduce a la necesidad de crear una área de operación para determinar si se tienen los controles adecuados para conducirse correctamente. Es necesario tener una persona en la empresa con actitud crítica que tenga conocimientos generales sobre técnicas y sistemas modernos de administración, que realice una planeación adecuada, que desempeñe implícitamente la elaboración de programas generales y específicos en los cuales deberá considerar los objetivos que debe tener cada función a revisar .

El profesionalista elegido para desarrollar tan importante función tendrá que investigar y vigilar si las operaciones son realiza-

das correctamente, y es el auditor operacional el profesionalista ideal para éste trabajo, en virtud de que el auditor externo há reconocido que nó es suficientemente completo el examen que se efectúa apar la auditoría de los estados financieros, sino que - existirá la necesidad de una auditoría que analice y complemente la política y control establecidos por la administración y gerencia.

Así como el proporcionar los elementos para poder detectar las deficiencias existentes en las operaciones, y así el auditor operacional en base a conocimientos y juicio, podrá hacer las recomendaciones pertinentes para una mejor eficiencia en las operaciones .

Desde el punto de la Gerencia, la auditoría operacional representa la respuesta entre lo que cree que ocurre y lo -- que realmente ésta ocurriendo. Este tipo de auditoría representa una oportunidad para aplicar eficazmente su capacidad y experiencia en asesorar a la gerencia en la realización de cada una de las fases del proceso administrativo.

Como yá he mencionado anteriormente tanto el auditor interno como el externo pueden llevar a cabo una auditoría, pero es realmente necesario que nosotros como profesionistas de la Contaduría Pública conoscámos éste campo.

El profesionista deberá hacer que la gerencia reconozca los beneficios ante los problemas y tendencias financieras, así - como anticipar a la gerencia la situación económica y las modificaciones fiscales, en conclusión identificar un problema presente o a futuro.

CAPITULO 1.- GENERALIDADES DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

1.1.- Origen y Concepto.

1.2.- Objetivos.

1.3.- Necesidad de aumentar eficiencia y productividad en el desarrollo de las operaciones.

1.4.- Importancia de la auditoria operacional.

1.5.- Diferencia y similitud de la auditoria operacional con la auditoria interna, operativa, administrativa e integral.

1.1.- ORIGEN Y CONCEPTO.

Origen.-

La primera vez que se mencionó el término de auditoría operacional fué en 1948, en Estados Unidos por Arthur H. Ken de Standard Oil Co of California, en su artículo titulado " La Auditoría Operacional", sin embargo quienes lo utilizaron fueron los miembros del Institute of International Auditors, quienes lograron generalizar éste procedimiento en su país.

Desde entonces la principal aplicación que ha tenido la Auditoría Operacional ha sido en empresas industriales, instituciones gubernamentales, y financieras, así como cualquier tipo de institución en la cual exista un departamento de auditoría interna, ya que precisamente la auditoría operacional está básicamente enfocada para dar un servicio con caracter de informe constructivo, así como diseñar nuevas técnicas o mejorar la ya establecidas y generalmente los resultados son positivos.

Concepto.-

Es necesaria una auditoría que juzgue imparcialmente los controles establecidos y que brinde elementos para detectar las deficiencias existentes en empresas y así poder hacer las recomendaciones que permitan mejorar el desarrollo de las operaciones.

Esta revisión implica un enfoque adicional al examen que se efectúa para la auditoría de estados financieros o para el trabajo habitual de la auditoría interna, tanto en la revisión del control interno, como en la aplicación de los procedimientos

de auditoría, , tendiente a promover la eficiencia de operación no solo en aspectos contables sino en todas las áreas que se requieran.

Algunas definiciones de Auditoría Operacional son las siguientes:

a) Auditoría de Operaciones se refiere a la evaluación de - los controles administrativos sobre actividades diferentes a aque- llas incluidas en las auditorías contables y financieras. (Fuen- te: Walter B. Meigs; " Principios de Auditoría ".)

b) La auditoría de operaciones o administrativa es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un - método para evaluar la efectividad de los procedimientos operati- vos y contables internos. (Fuente: Edward F. Norbeck; " Audito- ría Administrativa".)

c) La auditoría de operaciones es la revisión de los contro- les contables y administrativos de una gerencia con el fin de eva- luar las condiciones en que ésta operando .(Fuente: Bardford Cad- mus; " Operational Auditing Handbook O.)

d) Para la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto - Mexicano de Contadores Públicos A. C., por auditoría operativa de- be entenderse : Como el servicio adicional que presta el Contador Público en su caracter de auditor externo cuando, coordinadamente con el examen de estados financieros, examine ciertos aspectos -- administrativos con el propósito de lograr incrementar la eficien- cia y eficacia operativas de su cliente, a traves de proponer las recomendaciones que considera adecuadas.

Esta comisión está de acuerdo en que el concepto de Au-

Auditoría Operacional es similar al de Auditoría Operativa, con la gran diferencia de que la auditoría operacional puede ser realizada por el Contador Público separadamente, sin que medie una Auditoría de Estados Financieros.

En mi opinión la Auditoría Operacional es la revisión y evaluación de Controles contables y administrativos y que por lo tanto proporciona los datos necesarios para saber como se están realizando las operaciones; indica los errores y fallas así como su origen y la forma posible de corrección.

1.2.- OBJETIVOS.-

Para lograr los objetivos de la auditoría operacional es necesario, tener el conocimiento total de una organización y el de su forma de operar para poder revisar y evaluar los controles existentes en algunas áreas y poder detectar irregularidades si las hay, por lo tanto se debe tratar de optimizar al máximo el rendimiento de los recursos con que cuenta una empresa tanto de humanos como de materiales.

Se debe llegar a conocer lo siguiente, para lograr estos objetivos:

- 1.- Irregularidades en la organización.
- 2.- Sistemas y procedimientos que no se ajustan a las características de la empresa o que son poco funcionales.
- 3.- Activos obsoletos.
- 4.- Fallas en algunas áreas de trabajo que las hace menos productivas, y más costosas.
- 5.- Ocupación inútil de espacios así como de tiempos muertos.

- 6.- Deficiente información para una buena toma de decisiones lo que acarrea como consecuencia del aumento innecesario de trámites.
- 7.- Atender la carencia o fallas en los controles operativos de las empresas.
- 8.- Señalar fallas en la determinación y limitación de las responsabilidades funcionales implantadas que podrían afectar de manera significativa las operaciones.

Por lo tanto los objetivos que se propongan antes de llevar a cabo una auditoría operacional, serán las metas que se pretendan alcanzar, a través de la aplicación de técnicas y procedimientos, por parte del auditor en todas aquellas áreas funcionales que conformen la estructura operativa de la empresa.

Los objetivos que se establezcan nos servirán como guías de acción a tomar, para cumplir de manera satisfactoria con nuestro compromiso contraído con el cliente, facilitando el ofrecimiento de resultados satisfactorios y en consecuencia se justifique la erogación de la auditoría.

Para lo anterior es necesario tener un pleno conocimiento de las políticas establecidas por la empresa, las metas que trata de lograr, los recursos con que cuenta, para que con base en estos elementos se puedan definir los objetivos de la auditoría operacional.

La revisión de las áreas operacionales, fundamentada en los objetivos propuestos, permitirá detectar las deficiencias existentes, y que tengan reflejos en las operaciones de dichas áreas y al mismo tiempo proponer las medidas necesarias para su corrección y eliminación, mejorando consecuentemente el control operacional.

Es muy importante definir los objetivos que se pretenden alcanzar durante el desarrollo de la auditoría operacional, dándoles a conocer de manera formal a todas aquellas personas que vayan a intervenir durante su desarrollo.

1.3.- NECESIDAD DE AUMENTAR EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD EN EL DESARROLLO DE LAS OPERACIONES.-

Si la administración no se preocupa por el desarrollo de los negocios, adelantos técnicos, diversificación de operaciones, y demandas al público no les será posible hacer frente a la competencia cada vez más intensa y el negocio subsistirá con muchas desventajas e incluso estará en peligro de desaparecer tal vez ya no necesariamente en función de que arroje pérdidas sino que por su operación resulte económica al no obtenerse utilidades que se consideren aceptables, en función para su giro.

La creciente competencia en las empresas, ha provocado que el aumento en la productividad de las empresas cada vez sea más fácil lograrlo a través de aumentar los precios simplemente, sino que será necesario operar cada vez con mayor eficiencia, así como ofrecer productos o servicios de mejor calidad y más baratos, lo que obliga a reducir los costos de producción, de ventas y administración, a utilizar nuevas técnicas que permitan incrementar la investigación y la modernización.

La administración y gerencia debe estar constantemente alerta a cualquier oportunidad que se le presente, para saber por que se gana o se pierde, en donde puede mejorarse la eficiencia y en que áreas existen fallas que de solucionarse, motiven ahorros en los costos, en cuyos aspectos deben realizarse cambios con -

objeto de mejorar la productividad.

Como se ha expuesto con anterioridad, la auditoría operacional representa una herramienta muy valiosa para las empresas, yá que les permite incrementar su eficiencia operacional en aquellas áreas funcionales que forman la estructura de la empresa.

Su empleo permite la identificación de anomalías o deficiencias en cualquiera de las operaciones que se realizan investigando el origen y las consecuencias resultantes.

La revisión que se efectúa durante el desarrollo de la auditoría operacional, proporciona las bases suficientes para respaldar los hechos asentados en el informe final.

Las sugerencias que haga el auditor operacional, van encaminadas al incremento de la eficiencia operativa de la empresa - y de su productividad así como la reductividad así como la reducción de costos a través del mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales, así como también el establecimiento de mejores controles operacionales y administrativos.

1.4.- IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL. -

La auditoría Operacional, es un servicio profesional útil y constructivo, ya que en las empresas grandes las personas que son encargadas de algunos o varios departamentos, tienen la necesidad, por su responsabilidad de delegar ésta a otras personas y por lo cual necesitan de alguien que obtenga y analice la información del departamento, o área en cuestión, para detectar fallas y por lo tanto tomar una decisión correcta, parate de la eficiencia de operación.

Por otra parte, el factor externo que es el de la competencia en el mercado, obliga a empresarios a interesarse por los Informes de Auditoría Operacional, los cuales son muy valiosos, ya que pueden estar enfocados a la administración, la cual requiere de información de estudios de mercado, ésta información debe estar lo más actualizada posible ya que solo así el empresario, podrá analizar las circunstancias y posición de su empresa, en relación con sus competidores de mercado, para poder tomar una decisión en cuanto a la planeación de operaciones que más le convenga. Otra de las características de la Auditoría Operacional es que los controles ya establecidos en una empresa mantienen a la administración al tanto de desviaciones de acuerdo a los pronósticos establecidos ya que una falla operacional en una área, puede afectar de alguna manera a otra área, con lo cual estuviera relacionada, ésta falla sería en cuanto a información equivocada o ineficiencia en la operación.

Es necesaria la auditoría operacional, en cuanto a que juzga imparcialmente los controles establecidos en las operaciones

promoviendo eficiencia en las mismas y sugiriendo modificaciones en sistemas o programas ya establecidos.

1.5.- DIFERENCIA Y SIMILITUD DE LA AUDITORIA OPERACIONAL CON LA AUDITORIA INTERNA, OPERATIVA, ADMINISTRATIVA E INTEGRAL, Y DE ESTADOS FINANCIEROS. -

a) Con la Auditoría Interna. -

Para poder hablar de auditoría Interna, es necesario tener clara la idea de las diferentes responsabilidades, objetivos y actividades que se llevan a cabo en ese departamento, comparativamente con las que efectúa el auditor externo. Con frecuencia se producen confusiones, debido a que en ambos casos tanto el auditor interno como el externo trabajan con registros e información financiera.

En realidad, su parecido o similaridad, es únicamente eso, la información y los registros financieros; ya que la responsabilidad campo de acción en el trabajo y objetivos son bastante distintos, y las diferencias fundamentales son las siguientes:

1.- Responsabilidad.- La responsabilidad del Contador Público independiente se dirige hacia diferentes sectores de la sociedad: accionistas, acreedores, agencias gubernamentales, y en ocasiones a los empleados y sus sindicatos y al público en general; en cambio la responsabilidad del Auditor Interno es sólo ante la administración de la empresa a la que presta sus servicios.

2.- Trabajo.- El auditor independiente se ocupa de la verificación de los estados que muestran la situación financiera de la empresa a una fecha determinada y de sus resultados de operación -

en un período específico; en tanto que el auditor interno se interesa más en el problema de si existen o no variaciones en los resultados de las operaciones que se efectúan constantemente y -
nó por un período determinado a las políticas, presupuestos, es-
tablecidos por la alta gerencia que impacten desfavorablemente.

3.- Los objetivos que persiguen cada uno de ellos, difieren en cuanto a los sistemas de control sobre los que dirige su atención. El auditor externo se ocupa preponderantemente de los controles fi nancieros y debe ser un experto en este campo, en tanto que el auditor interno aunque sí se ocupa de los controles financieros, debe ser un experto en los diferentes tipos de controles administrativos, dado que su responsabilidad alcanza no sólo aspectos contables y fi nancieros, sino llega a todas las áreas de la administración.

Podría pensarse que debido a las diferencias mencionadas existe una separación entre ambas actividades, pero la práctica ha demostrado que no es así y aún más las dos funciones se complementan entre sí, ya que el auditor externo determina en muchos casos, el alcance de sus pruebas en base a los informes y papeles de trabajo del auditor interno, hecho que resulta benéfico para la empresa, si se logra lo que en función a los resultados obtenidos por auditoría interna, se reduzcan las pruebas de auditoría externa, y consecuentemente disminuya el tiempo de su intervención, lo que se traduce en una reducción en el pago de honorarios.

Si dicho objetivo se logra estaremos frente al hecho inne gable de que la disminución en el costo de la auditoría externa es una parte de la productividad que rinde el área de auditoría inter na de la empresa.

b) Con la auditoría de Estados Financieros. -

Se considera necesario enunciar algunas definiciones sobre auditoría de Estados Financieros y Auditoría Administrativa:

AUDITORIA DE ESTADOS FINANCIEROS.-

Es el examen que sobre los estados Financieros hace el Contador Público independiente de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas y de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados, con el fin de informar acerca de la razonable corrección de las cifras que aparecen en éstos estados.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

William P. Leonard.- La auditoría administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que de á sus recursos humanos y materiales.

Dr. y C.P. Fabián Martínez.- La auditoría administrativa es el examen metódico y ordenado de los objetivos de su estructura orgánica y de la utilización y participación del elemento humano a fin de informar sobre el objeto mismo del examen."

b) Con la auditoría de estados Financieros. -

Cuando el contador público emite un dictamen sobre los estados financieros, únicamente se refiere a la razonabilidad de éstos y sus resultados de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados, pero ésta opinión únicamente se refiere a la confianza que sobre la información de la empresa tienen ter-

ceras personas, sin embargo, por el hecho de contar con el dictamen no se pretende que se esté operando con eficiencia o que el control interno se considera bueno.

Ha quedado establecida, la diferencia entre auditoría operacional y financiera en cuanto al enfoque y alcance de los procedimientos, ya que la finalidad del trabajo es completamente diferente en cada caso, aun cuando en la práctica se pueden efectuar coordinadamente.

A continuación se comentan a manera de ejemplo, los objetivos que se persiguen en la revisión del Inventario en la auditoría de los estados financieros en comparación con la auditoría operacional.

Los objetivos que señala el boletín NO. 8 de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos son :

1.- Comprobar su existencia física. Asegurarse de que el procedimiento seguido por la empresa al practicar el inventario físico garantice una correcta determinación de las cantidades en existencia y del estado de los inventarios.

2.- Asegurarse a la fecha del inventario físico y al final del ejercicio de que todos los movimientos por mercancías -- recibidas y de artículos embarcadas y facturados son contabilizados en el período que les corresponde.

3.- Que los métodos de valuación estén de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados, aplicados en forma consistente en relación al ejercicio anterior.

4.- Que los registros de inventarios sean ajustados a los resultados físicos, después de que se investiguen y aclaren debidamente las diferencias de importancia.

5.- Que la empresa tenga la documentación necesaria que

comprueba la propiedad de las existencias.

6.- que contengan solamente artículos y materiales en buenas condiciones de uso o venta, o bien que se establezcan las estimaciones necesarias que reconozcan la pérdida de valor al disponer de los inventarios en mal estado, obsoletos o de lento movimiento.

7.- que los inventarios en tránsito se encuentren debidamente contabilizados, de acuerdo con las condiciones de la compra que serán las que determinen si son propiedad de la empresa.

8.- En el caso de estados financieros consolidados o combinados asegurarse de que se elimine la utilidad de las existencias compradas a compañías que formen parte de la consolidación o combinación.

9.- que las existencias propiedad de terceros en poder de la empresa esten debidamente controladas y segregadas.

10.- que su presentación en el balance o en sus notas sea correcta y se haga una revelación suficiente respecto a:

- a) ./ Grupos de partidas que lo integran.
- b) .- Método de valuación.
- c) .- Estimaciones por pérdida de valor .
- d) .- Compras a afiliados .
- e) .- Gravámenes sobre los inventarios .

Los objetivos en lo que se refiere a auditoria operacional se pretendería incluir los siguientes conceptos:

1.- Implantación o mejoramiento de un control efectivo en cuanto a que la inversión de inventarios sea lo más alta

posible en coordinación con un plan de producción ininterrumpible de pedidos.

2.- Hacer una evaluación sobre las necesidades de ventas, finanzas y producción para determinar un nivel de inventarios que favorezca a estos departamentos.

3.- Una adecuada utilización de los espacios para almacenamientos de los inventarios para proporcionar un acomodo ordenado y fácil resurtimiento de estos últimos.

4.- Que exista un calendario de recuentos rotativos para todos los inventarios en un año.

5.- Los inventarios deben estar agrupados de acuerdo a su valor e importancia.

6.- Hacer una revisión periódica durante el año sobre los cambios que ocurran en el pronóstico original de ventas.

7.- Contar con medios adecuados para disponer de las existencias en exceso u obsoletas.

8.- Hacer una revisión constante de los controles operacionales relativos a inventarios; los controles deben ser hechos por representantes de los departamentos que intervienen en el control de los inventarios.

Al hacer la comparación de objetivos que se persiguen en las dos listas anteriores aún cuando se refieren a la misma área, responden a necesidades diferentes, ya que en la primera lista se busca evidencia para poder emitir un dictámen, mientras que en la segunda lista se pretende determinar la presencia de controles adecuados que permitan un grado óptimo de eficiencia y productividad en lo que a administración de inventarios se refiere.

c).- Con la Auditoría Administrativa.

| | <u>Auditoría Operacional y Operativa</u> | <u>Auditoría Administrativa.</u> |
|---------------------------|--|--|
| FINALIDAD: | Estos servicios tienen como objetivo hacer un examen de la eficiencia administrativa. | Estos servicios tienen como objetivo hacer un examen de la eficiencia administrativa. |
| ENFOQUE: | Se enfoca a la revisión - misma de la operación in- dependiente de la evalua- ción de las personas o de partamentos involucrados - aunque ésta puede ser con secuencia 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, su forma de operación, sus facilidades humanas y - físicas. Se revisan los niveles jerárquicos de la empresa. |
| MOTIVO U ORIGEN: | El auditor interno y ex-- terno quieren hacer más - útil su intervención y ex tienden su examen habitual para darse una idea de la eficiencia con que se es- tán efectuando las opera- ciones. | Servicio proporcionado a petición de un clien te independiente de -- cualquier otro trabajo. |
| SUJETO QUE LA EJECUTA: | Por sus características, - la auditoría operativa pue de ser realizada por el - Contador Público indepen- | Ninguna profesión en - exclusiva debe estar a cargo de un especialis ta o de un equipo de - |

diente que dictamina estados financieros profesionales y expertos.

La operación la efectúa el auditor interno o externo cuando la hace separadamente de su examen de estados financieros.

PREPARACION
ADICIONAL:

Del Contador Público la necesaria para estar capacitado 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 encomenado.

ALCANCE:

Puede efectuarse seccional o integralmente, pero siempre en relación con operaciones y nó con personas ó departamentos. Puede efectuarse seccional o integralmente en cualquier operación, persona o departamento incluyendo los niveles jerárquicos.

PERIODO A
REVISAR:

Pueden ser varios ejercicios, o en su caso el periodo en curso.

INFORME:

Incluye comentarios sobre fallas detectadas en relación con la realización de Opinión autorizada respecto a l grado de eficiencia con que se

las operaciones , tendi-- esta administrando la
endo a aumentar la eficiencia sección examinada o
cia y eficacia con que se la empresa en su conje
efectúan, haciendo énfasis junto.

en la consecuencia de és-
tas faltas, procurando --
cuantificar y resaltar el
efecto de ellas y comen--
tando la falla que la pro
voca.

Se dan recomendaciones gene-
rales para orientar a la
empresa sobre las posibili
dades que existen para so
lucionar los problemas de
tectados.

EXTENSION O

PROFUNDIDAD: Estos servicios implican una profundidad espe-
cial que se hace más relevante en el auditoría
administrativa, pues en vista de que se emite
una opinión, el examen debe ser exhaustivo.

d).- Con la auditoría interna integral.

Es en sí la conjugación de las auditorías administra-
tiva operacional, e interna para la obtención de mejores resul-
tados.

INFORME DE AUDITORIA INTERNA INTEGRAL:-

Objetivos: El primer paso que se debe dar al iniciar un trabajo

de auditoría es solicitar del demandante de la intervención objetivos claros y precisos de lo que se requiere del auditor.

Redacción: Una buena redacción lleva implícita los siguientes elementos; Claridad, Corrección, Consición y Cortesía.

Elementos del Informe:

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

ALCANCE DE LA REVISION.- Es la profundidad de las investigaciones, las áreas que se han examinado y evaluado, y las técnicas y procedimientos que se han utilizado.

LIMITACIONES.- Son a causa de la falta de cooperación -- del personal de la empresa, registros contables sin actualizar, etc.

RESULTADOS.- En esta sección se detallaran los resultados del trabajo llevado a cabo.

SUGERENCIAS.- Se presentarán las sugerencias que se juzguen necesarias.

CAPITULO 2.- LA AUDITORIA OPERACIONAL EN EL AREA DE
LA AUDITORIA INTERNA.

- 2.1.- Necesidad de mayor control interno.
- 2.2.- Definición y objetivo del control interno.
- 2.3.- Auditoría Interna, como elemento del control interno.
- 2.4.- Concepto, objetivo y evolución de la auditoría interna.
- 2.5.- Independencia de la auditoría interna.
- 2.6.- Implantación y responsabilidad de la auditoría interna operacional.

2.1.- NECESIDAD DE MAYOR CONTROL INTERNO.-

Los negocios han tenido un gran desarrollo en la actualidad, y el resultado es un gran aumento en el número y calidad de los productos ó artículos que se requieran para satisfacer las necesidades. Las empresas se multiplican y crecen en importancia con gran rapidez así como su gran desarrollo en grandes áreas geográficas.

Por ello surge la necesidad de una operación más eficiente para poder hacer frente a la competencia, esto hace que la dirección de las empresas se vuelva cada vez mas compleja.

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

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

2.2.- DEFINICION Y OBJETIVO DEL CONTROL INTERNO.

Cuando una empresa alcanza el nivel en el que el contacto personal entre la gerencia y sus empleados desaparece, surge la necesidad de un control interno que abarque las actividades de dirección, financiamiento, promoción, producción, distribución y consumo, inclusive sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia que afecte su patrimonio en general.

El control interno debe ser adecuado, ya que las diferentes áreas que se mencionan anteriormente dan origen a operaciones en las cuales se busca el óptimo grado de desarrollo en la empresa, además de contar con elementos necesarios para captar fallas en el sistema.

Las siguientes definiciones de control interno se dan para un mejor estudio:

Definición del Comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Americano de Contadores en su estudio " Internal Control" publicado en noviembre de 1948:

"El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección. Esta Definición, reconoce que el sistema de control interno no se extiende más allá de las funciones que directamente corresponden a los departamentos contables y financieros.

Tal sistema puede incluir control presupuestal, costos estándar información periódica sobre la operación, análisis de estadísticas y sus distribución, programas de entrenamiento del personal, un cuerpo de auditoría interna, estudios sobre tiempos y movimientos y controles de calidad mediante un sistema de inspección que es fundamentalmente una función de producción.

Se puede considerar sobre esta definición que los objetivos que a continuación se mencionan son los básicos:

a) .- Obtención de información correcta y segura.

Este objetivo se refiere a la corrección aritmética en cuanto a cifras contables y el efecto que éstas tengan en los estados financieros ya que de ello dependerá la toma de decisiones para el presente y para actividades futuras.

Por lo tanto, podemos resumir que la información - deberá ser veráz, completa y oportuna así como constante.

b) .- Promoción de eficiencia de operación. Este objetivo considera los sistemas, procedimientos y métodos - del área que está sujeta a exámen , en el cual se deben utilizar los medios adecuados para tratar de buscar la simplificación del trabajo, así como tratar de mejorar los sistemas procedimientos y métodos ya establecidos.

c) .- La adhesión a las políticas de la dirección. Es el estudio que se hace sobre los planes de la empresa, - que es lo que quieren lograr y los medios con que cuentan para alcanzarlos. Las políticas muestran a los dirigentes como decidir correctamente hacia el logro de objetivos fijados.

La continua vigilancia del cumplimiento de los objetivos citados anteriormente, es requisito indispensable - para tener la certeza de que se ésta cumpliendo con el gran objetivo del control de la empresa.

Definición según Victor Z. Brink en " Internal Auditing" :

" El Control Interno se refiere a los métodos y -- prácticas de cualquier clase por medio de los cuales se coor

dinan y operan los registros y comprobantes de contabilidad y los procedimientos que afectan su uso, de manera que la administración de un negocio obtiene de la función contable la utilidad máxima para su objeto de información, protección y control. "

Definición según Robert H. Montgomery en su libro " Theory and Parctice ":

"El Control Interno implica que los libros y métodos de contabilidad, así como la organización general de un negocio, están de tal manera establecidos que ninguna de las cuentas y procedimientos se encuentran bajo el control independiente y absoluto de una sola persona, sino por el contrario, el trabajo de un empleado es complementado del hecho por otro y se hace una auditoría continua de los detalles del negocio. "

2.3 .- AUDITORIA INTERNA COMO ELEMENTO DEL CONTROL INTERNO.

Podemos agrupar los elementos del control interno en cuatro clasificaciones:

1 .- ORGANIZACION.

- a) Dirección.
- b) Coordinación.
- c) División de labores.
- d) Asignación de responsabilidades

2.- PROCEDIMIENTOS.

- a) Planeación y sistematización.

- b) Registros y Formas.
- c) Informes.

3 .- PERSONAL.

- a) Entretenimiento.
- b) Eficiencia.
- c) Moralidad.
- d) Retribución.

4.- SUPERVISION.

- a) Ejecutivos.
- b) Auditoría Interna.
- c) Auditoría Externa.

En el grupo de la Organización, de acuerdo a su clasificación es importante ya que básicamente enfoca los siguientes aspectos :

- Responsabilidad de la política general de la empresa.
(Este aspecto se refiere a la toma de decisiones).
- Adaptación de las necesidades de la empresa en grupos homogéneos.
- Independencia de funciones en operación, custodia y registro.
- Nombramiento dentro de la empresa (jerarquías), así delegación de responsabilidades.

En el grupo de Procedimientos se enfocan los siguientes aspectos:

- Tener un instructivo con carácter general en donde se

detallen los aspectos de organización.

- Contar con un sistema de registro en donde se detallen adecuadamente por escrito los procedimientos, procurando que sean sencillos y accesibles para quienes lo van a emplear.
- Preparación oportuna de información, que es lo que se va a informar y a quien se va a informar.

La tercera clasificación se refiere a el Personal - que labora en la empresa, el cual debe reunir las características que a continuación se enuncian:

- Que por parte de la compañía se le suministre capacitación, a través de entrenamiento y teoría, además de una justa retribución.
- Contando el personal con los conceptos anteriores --- tenga la seguridad de que haya eficiencia y moralidad.

La base para éste estudio va a ser la Supervisión, - yá que a través de la confianza, que depositen las personas de los altos niveles jerárquicos en los departamentos de auditoría interna y auditoría externa, se va a lograr la vigilancia constante sobre las políticas establecidas para alcanzar los objetivos de la empresa.

Aún cuando ésto se refiere básicamente a empresas de importancia, también puede aplicarse a negocios pequeños, donde se solicitará de algunos funcionarios las tareas de --- revisiones periódicas sobre los procedimientos del control interno del negocio.

2.4.- CONCEPTO, OBJETIVO Y EVOLUCION DE LA AUDITORIA INTERNA.

En nuestro medio económico la aceptación de el concepto de auditoría interna ha evolucionado.

Definiciones de Auditoría Internas:

Según Robert B. Milne del Instituto de Auditores Internos de Nueva York:

" La Auditoría Interna puede ser definida como una actividad organizada por la administración para asegurarse — del apego a los procedimientos y políticas de la compañía y para asegurar los beneficios de una verificación sistemática y objetiva, análisis constructivos y valuación de la contabilidad, finanzas y otros aspectos de las operaciones de la — compañía ".

Del Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos de Norte América:

" La auditoría Interna es una función independiente dentro de la empresa, que mediante la revisión y evaluación de las operaciones contables, financieras y de otro tipo , — tiene como finalidad proporcionar a la administración un servicio de carácter proteccionista y constructivo."

Definición de la Asociación Mexicana de Administración Científica. A. C. por el Lic. Eugenio Sisto Velázco:

" La Auditoría Interna es un elemento de control interno que tiene como finalidad evaluar la eficiencia de — otros controles establecidos, cerciorándose que se apliquen consistentemente en las diversas operaciones que realiza la empresa. "

En base a las definiciones anteriores, podemos concluir que la auditoría interna es la parte del control interno que se encarga de la evaluación, inspección y corrección de los sistemas establecidos por la empresa en todas sus operaciones, tanto contables como financieras, administrativas, de operación así como otras operaciones de la empresa.

OBJETIVOS:

Para el Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos de Norte América:

" La Auditoría Interna es una actividad de evaluación independiente dentro de una organización, cuya finalidad es la revisión de la contabilidad, las finanzas y otras operaciones, como una base para un servicio de protección a la gerencia. Es el tipo de control que funciona midiendo y evaluando la efectividad de otros tipos de control, se ocupa principalmente de asuntos contables y financieros, pero puede también ocuparse de aspectos de naturaleza operativa. "

Para el Instituto Mexicano de Contadores Públicos y por el Colegio de Contadores Públicos de México, A. C., en y por el curso para auditores internos , que se organizó el objetivo principal de la Auditoría Interna es :

" Vigilar los controles establecidos en la empresa, a través de la revisión de la información contable y financiera, y de la evaluación de la organización para detectar los problemas del control interno y en consecuencia establecer las medidas de protección de los intereses de la compañía, promoviendo simultáneamente la eficiencia de la operación ."

Podemos concluir en base a lo anterior que el objetivo de la Auditoría Interna es el de proporcionar servicios

a la dirección de la empresa, los cuales se pueden clasificar en :

1.- Servicios de Protección.-

Mediante éste servicio se puede asegurar el funcionamiento adecuado de los controles contables y de operación establecidos en la empresa, yá que mediante éstos controles se podrán observar los siguientes controles se podrán observar los siguientes aspectos:

- a) Corrección a la información contable y financiera.
- b) Supervisión de adhesión a las políticas de la empresa.
- c) Supervisar las clases de seguros contra una posible pérdida de cualquier tipo de bienes de la empresa.

2.- Servicios de Promoción de eficiencia.-

Se refieren básicamente a la evaluación de la organización de la empresa, de la cual surgirán medidas para mejorar :

- a) Plan de organización.
- b) Procedimientos y registros.
- c) Valorar la calidad de ejecución de cada puesto.
- d) Ejecución por parte del personal por cada una de sus responsabilidades asignadas.

2.5.- INDEPENDENCIA DE LA AUDITORIA INTERNA.-

Sobre la independencia del auditor interno con los departamentos sujetos a la auditoría, el Instituto de Auditores Internos de Nueva York, mencionan lo siguiente:

" El lugar que el auditor interno ocupe dentro de la organización de la empresa y la dependencia que el mismo ---- tenga del funcionario a quien informe, son los principales de terminantes del rango ejecutivo y del valor de los servicios que se obtendrán del departamento de auditoría interna. Este departamento informará a un funcionario de suficiente -- rango ejecutivo que le puede asegurar libre campo de actividades y que los respalde con una adecuada consideración sobre los hechos informados a una efectiva acción a los mismos y a las recomendaciones emanadas del auditor. "

Con ésta definición, nos damos cuenta de la impor-- tancia del funcionario a quien informe, yá que la independen-- cia es esencial para la efectividad del trabajo de auditoría interna. Esta independencia de criterio y acción, solo se -- logra cuando el auditor interno tiene una cierta posición -- jerárquica en la organización y la segregación de sus funcio-- nes normales de cualquier actividad que se relacionen con pla-- neación e instalación de procedimientos, preparación de re-- gistros, o cualquier otra actividad que pueda llegar a ser -- objeto de revisión por parte del auditor interno.

El auditor interno deberá proporcionar los infor-- mes de su revisión a los miembros del consejo de administra-- ción, ó al comisario de la empresa, por las siguientes razo-- nes:

a) Las funciones ejecutivas y supervisoras de la conta-- bilidad quedan bajo el cuidado de una sola persona yá que estaría revisando el trabajo del personal que está ba-- jo el mando del funcionario a quien se va a informar.

- b) El auditor interno concederá mayor importancia al departamento contable y financiero, lo cual significaría que probablemente descuidará las operaciones de otros departamentos.
- c) Con la opinión del director de finanzas, Contralor o Contador se puede influenciar en las observaciones del auditor interno sobre los resultados de sus revisiones en las áreas contables.

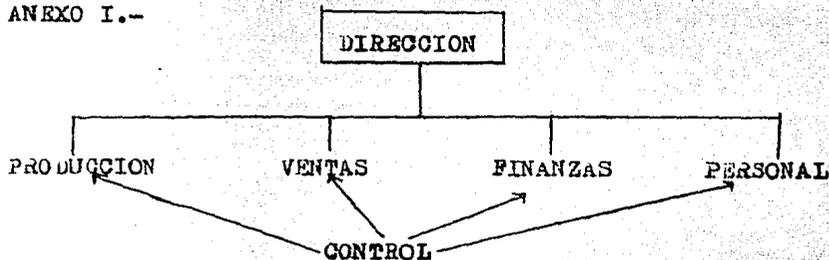
Con lo anterior observamos que la ubicación de la auditoría interna es importante por que mientras más sea la jerarquía del funcionario del que depende el auditor interno y ante quien es responsable, la acción podrá ser mayor y las sugerencias que hagan tendrán mayor efectividad yá que nó obstante ser empleado de la empresa, debe considerársele como un asesor yá que ésto vá a permitir evitar presiones de funcionarios de otros departamentos de igual o mayor jerarquía.

La función de la Auditoría Interna es la de vigilar los controles establecidos en la empresa mediante una revisión permanente de la información contable y financiera y a través de la evaluación de la organización y sistemas para detectar probables fallas en el control interno.

La función del auditor de acuerdo con lo anterior será de asesoramiento y nó de línea; su misión será la de dar a conocer el resultado de sus revisiones a funcionarios que tengan autoridad directa sobre empleados de la empresa.

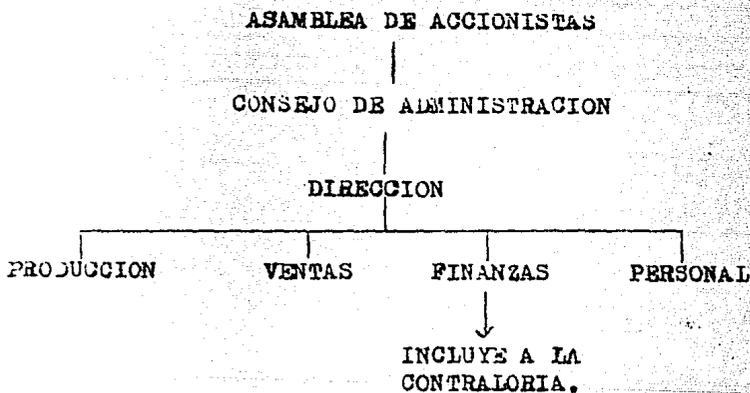
La jerarquía de los departamentos podría estar representada de la siguiente forma:

ANEXO I.-



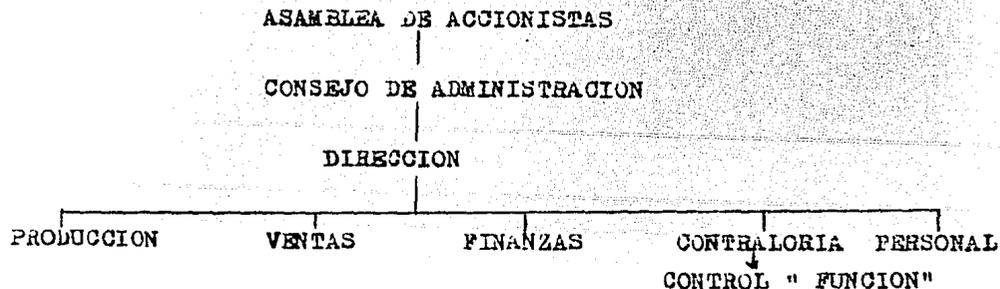
El control debe estar presente en todas las funciones de la empresa.

ANEXO II.-



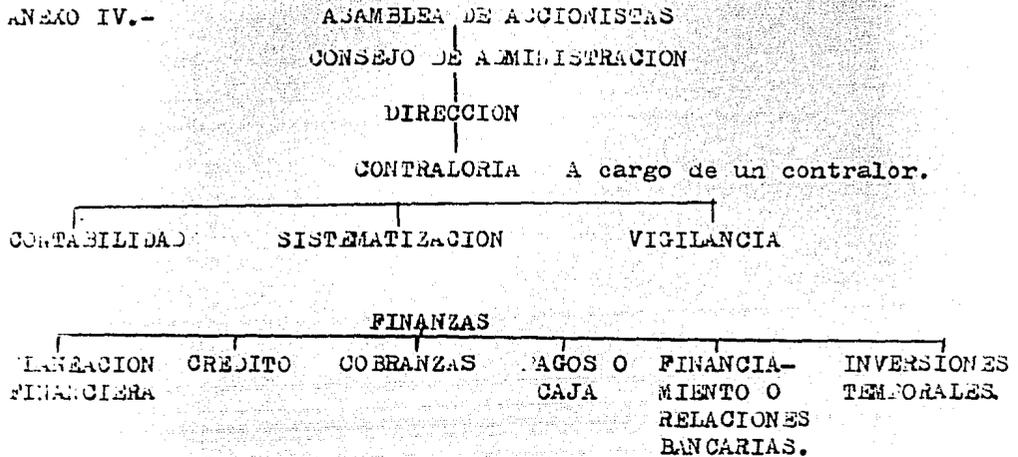
" Control elemento de la administración presente en todas las funciones ".

ANEXO III.-



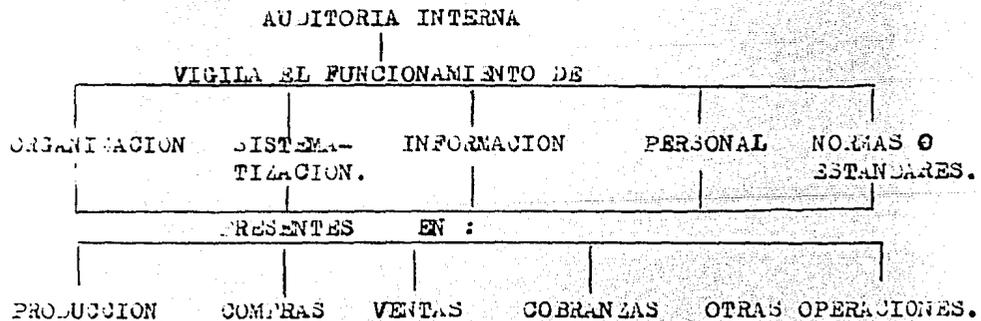
Las actividades de control, ejecución y custodia deben ser independientes.

ANEXO IV.-



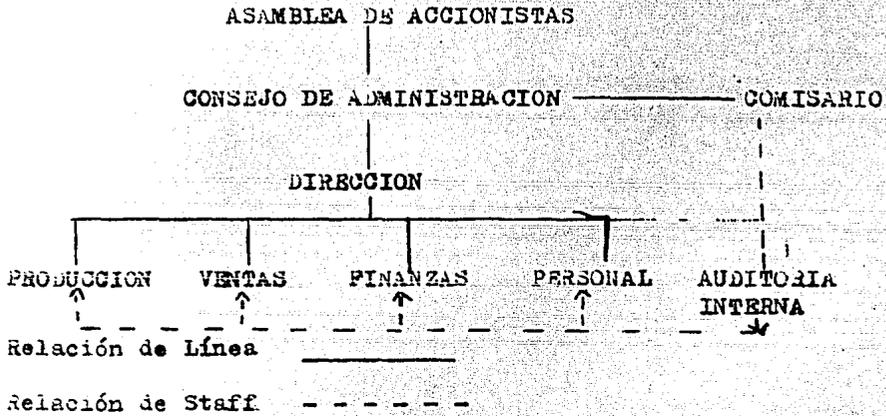
ANEXO V.-

FUNCION.- La auditoría interna es un elemento de control - que vigila la efectividad de otros controles.



ANEXO VI.-

La independencia es esencial para la efectividad del trabajo de la auditoría interna.



2.6.- IMPLANTACION Y RESPONSABILIDAD DE LA AUDITORIA INTERNA OPERACIONAL.

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

- 1.- Con el mismo personal formar el departamento, el personal que realiza la auditoría interna, solo que éste personal deberá tener un entrenamiento adicional que se va a especializar en la operación que se vaya a examinar, esto se deberá hacer con el fin de estar capacitado para captar problemas en los controles de operación. Esta alternativa supone la realización simultánea de la auditoría interna, financiera y la operacional.
- 2.- La contratación de personal altamente especializado que se dedique exclusivamente a realizar auditoría operacional.

Ambas alternativas son aplicables en la práctica y en las dos se pueden obtener resultados favorables; aún cuando la segunda resulta más costosa por la contratación de personal altamente especializado, que inclusive pudiera ser personal de diferentes profesiones, pero que tiene la ventaja de que puede resultar mas conveniente, pues se pueden obtener los resultados con mayor rapidéz.

El auditor interno tiene la responsabilidad con su trabajo y con la empresa y más adelante con el informe de deficiencias encontradas, yá que con frecuencia participa en la implantación de sugerencias.

La Auditoría Operacional, consiste en el exámen de las áreas de operación de una gerencia o institución, ó empresa, para determinar si se tienen los controles para operar con eficiencia tendiendo a la disminución de costos para incrementar la productividad.

Este examen proporciona elementos para determinar las consecuencias de no tener los controles necesarios para lograr ese objetivo y permite resaltar y cuantificar el efecto de ello, con propósito de mejora.

CAPITULO 3.- METODOLOGIA DE LA AUDITORIA
OPERACIONAL.

- 3.1.- Metodología de la auditoría operacional.
- 3.2.- Actitud mental y la metodología.
- 3.3.- Revisión de la operación y nó de departa-
mentos.
- 3.4.- Aplicación del método científico en la au-
ditoria operacional.
- 3.5.- Revisión de operaciones.
- 3.6.- Recursos y estrategia para una revisión -
eficiente.

3.1.- METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.-

En los capitulos anteriores se ha pretendido dejar claro el origen y concepto de la auditoria operacional y las características principales de su realización por parte del auditor externo como un servicio coordinado con la Auditoria de estados financieros, y por el auditor interno como extensión de su labor habitual.

Nos preguntamos que pasos vamos a seguir para realizar la auditoria operacional, que elementos, que instrumentos son necesarios, y así surge la METODOLOGIA.

Por lo regular el significado de Metodología se identifica con un método clasificado para hacer las cosas, en resumen una serie de pasos a seguir. Sin embargo con las características que tiene la auditoria operacional no es posible darle a la Metodología ese significado.

Debe tenerse presente que para establecer una cierta metodología, tiene que tener el carácter de orientación o sugerencia. No puede ser igual la metodología que utilice un auditor externo y un auditor interno; incluso ni siquiera puede ser la misma en el caso de que el auditor interno pretenda realizar el trabajo con el mismo personal que tenía antes, con una preparación y mentalidad especialmente contratado.

La Metodología puede presentarse de la siguiente manera:

FAMILIARIZACION.-

Permite conocer la estructura, organización, objetivos, políticas, sistemas y procedimientos de la empresa en términos generales. El auditor interno y externo ya tienen una

familiarización general, pero ahora se pretende que sea más profunda, más intensa y con una finalidad distinta.

VISITA A LA PLANTA.-

Lo que permite pensar y observar como se efectúan las operaciones y como detectan muchas pistas de posibles problemas en los controles operacionales ó en la realización de las operaciones.

ANALISIS FINANCIERO.-

Sirve como orientador en la formulación de juicios que permiten formar una opinión de las cifras que presentan los estados financieros y obtener los indicios de las áreas en que pueden existir problemas con los controles operacionales.

Para ellos se requiere de una mentalidad especial y efectuar comparaciones y análisis, tanto de carácter interno como externo, para poder situar a la empresa en relación con los negocios en general y en particular.

En el desarrollo del análisis financiero, no debe olvidarse la condición causa- efecto, es pues de suma importancia para cuatificar el panorama financiero de la negociación y coordinar el logro del objetivo de la auditoría operacional .

ENTREVISTA.-

Con los principales funcionarios responsables de la ejecución de las operaciones de mayor importancia.

EXAMEN DE DOCUMENTACION.-

Para verificar los indicios detectados en las etapas an

teriores.

DIAGNOSTICO PRELIMINAR.-

Es un memorándum del reconocimiento panorámico, en el que se plantean los principales indicios de hallazgos;

SELECCION DE OPERACIONES A EXAMINAR.-

Jerarquizándolas en función a su importancia y procurando seleccionar aquellos que por sus características garanticen mayor posibilidades de éxito.

EJECUCION.-

El principal elemento para ellos es el equipo de trabajo con que se cuente, el cual deberá hacer uso de cuestionarios, programas de trabajo, procedimientos, elaboración de papeles de trabajo, cuadros, estadísticas.

Parte importante en la ejecución es la realización de diagramas de flujo, pues son instrumentos muy útiles para detectar deficiencias en los controles operacionales.

RECAPITULACION DE HALLAZGOS.-

Reflexión profunda sobre los hallazgos efectuados, previa a su comunicación a los interesados. Esta etapa tiene por objeto detectar la posible causa, cuantificar el efecto y las consecuencias de los problemas detectados y dar sugerencias, siempre que sea posible.

DISCUSION PREVIA CON LOS AFECTADOS POR LOS HALLAZGOS.-

Con ello se logra aprovechar la experiencia del personal de la empresa, evitar errores de interpretación y con-

vertir al afectado en un aliado del auditor operacional.

DIAGNOSTICO.-

Es el informe de la auditoría operacional y se trata más adelante con detalle.

3.2.- ACTITUD MENTAL Y LA METODOLOGIA.-

Se puede decir que entendiendo el objetivo de la auditoría operacional, lo único necesario para efectuarla, independientemente de cualquier posible metodología, es la actitud mental de constante búsqueda en todos los ambitos de la empresa de oportunidades de aumentar eficiencia en los controles de las operaciones.

La actitud mental adicional, surge aquí una vez mas como piedra angular de la auditoría operacional.

No obstante, no está por demás establecer una cierta metodología para la realización de éste servicio.

3.3.- REVISION DE LA OPERACION Y NO DE DEPARTAMENTOS.-

La Auditoría Operacional tiene la intención de revisar en sí la operación independientemente de las personas y departamentos involucrados.

Esto implica que la revisión que se hace es de tipo horizontal y lleva el reconocimiento de que cada operación abarca a varias personas y departamentos, lleva al auditor en forma horizontal a todos ellos. En cambio una revisión específica de las personas y departamentos sería de tipo vertical, puesto que se enfocaría a las labores y fun-

ciones a su cargo, independientemente de las operaciones que incluyeran.

El enfoque de la auditoría operacional permite juzgar las operaciones con objetividad, sin que se evalúen las características de las personas que las efectúan; también — facilita informar sobre los hechos detectados sin necesidad de culpar a nadie.

Lo anterior no quiere decir que el auditor debe — olvidarse completamente del nivel de preparación y capacidad del personal que ejecuta la operación, pues en ocasiones la causa de las faltas de eficiencia pueden estar ligadas directamente con la actuación del personal. Lo que se pretende es que no se tenga como objetivo central juzgar a las personas aunque esto puede ser una consecuencia de la revisión de las operaciones.

3.4.- APLICACION DEL METODO CIENTIFICO EN LA AUDITORIA OPERACIONAL.-

Antes de analizar específicamente la metodología — que puede utilizarse para efectuar la auditoría operacional, vale la pena reflexionar sobre el método científico para la obtención de información como elemento de ésta; los pasos son los siguientes:

- 1.- Consideración de la información preliminar que sugiere el problema . (Familiarización).
- 2.- Formulación del problema. (Panorama General).
- 3.- Observación de hechos pertinentes al problema. (Recolección de información.)

- 4.- Uso de conocimientos anteriores. (Preparación especial y capacidad profesional.)
- 5.- Formulación de la Hipótesis. (Estrategia de la investigación.)
- 6.- Deducción de las implicaciones de la Hipótesis. (Análisis de la investigación.)
- 7.- Conclusión que confirme o no la hipótesis. (Afinación de los hallazgos y presentación del problema a los afectados.)

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

3.5.- REVISION DE OPERACIONES.-

Las operaciones con posibilidad de revisarse pueden ser:

| | |
|---------------|--------------------------|
| Compras. | Control de calidad. |
| Producción. | Publicidad. |
| Ventas. | Inversiones permanentes. |
| Cobranzas. | Impuestos. |
| Crédito. | Sistema de contabilidad. |
| Personal. | Presupuestos. |
| Finanzas. | Sistema de información. |
| Inventarios. | Auditoría interna. |
| Desperdicios. | |

En cada una de las operaciones, lo importante es fijar el concepto y el alcance de la operación en sí y utilizar la actitud mental de auditor operacional, aprovechando los recursos que se téngan al alcance.

ALCANCE .-

La profundidad de revisión de la auditoría operacional (alcance), será variable de acuerdo a la empresa u organismo con que se vaya a trabajar, yá que por sus características propias es necesario establecer un método diferente, el cual enfocará de modo general el problema a revisión, el cual tendrá que ser complementado con la información pertinente, con lo que fundamentado y apoyado en la experiencia y capacitación profesional se podrá formar una idea sobre la alternativa que se ha de seguir para desarrollar el trabajo que se requiera.

Dentro del método que se ha de seguir, se utilizarán varios recursos, los cuales podrían ser los siguientes:

Las visitas a departamentos que van a ser objeto de estudio, así como la familiarización de éstos en sus funciones; también se tendrán que efctuar análisis financieros, esto con el fin de determinar tendencias y establecer índices; se buscará información en las entrevistas con funcionarios responsables del departamento que se esté revisando, - de éstas entrevistas se pueden obtener estadísticas, con las cuales se podrá determinar el volumen de trabajo del personal.

Es necesario señalar la importancia de la colaboración que se obtenga por parte del personal de la empresa, yá que ésta colaboración en cierta forma va a determinar el alcance, puesto que no se van a presentar irregularidades — en cuanto a los programas yá establecidos.

EL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA OPERACIONAL.-

Para formar el departamento de auditoría interna operacional se puede hacer con los mismos elementos que el departamento de auditoría interna contable.

Para la formación de un grupo de auditores es necesario tomar en cuenta la magnitud de la empresa yá que en la formación del mismo se van a incluir desde un gerente de auditoría interna hasta una secretaria, pasando lógicamente por supervisores, asistentes, ayudantes, etc.,.

CARACTERISTICAS DE QUIEN PUEDE REALIZAR LA AUDITORIA OPERACIONAL. -

En general se puede decir que un departamento de auditoría interna cuenta con las siguientes características:

- 1.- Ejerce una función de control en el área administrativa, siendo el objeto la evaluación de la efectividad de los demás elementos del proceso administrativo en cuanto a la obtención de objetivos por parte de la empresa, por supuesto de la manera más efectiva y eficiente en lo que a operación se refiere.
- 2.- Es un elemento staff en la organización, yá que se le considera como un asesor para la gerencia, puesto que con su intervención la ayuda a tomar mejo-

res decisiones sin ninguna autoridad lineal sobre funcionarios o viceversa.

- 3.- Otra característica que se considera así, es que el personal debe ser interno dentro de la organización ya que siempre estará sujeto a la dependencia económica que ejerce la misma; lógico que esto no significa que el departamento de auditoría interna esté a disposición total del criterio de la dirección de la empresa.
- 4.- Actualmente los dirigentes de la empresa en el momento que les presentan los informes ya no se conforman con que les muestren los errores de su personal, sino que también piden la solución para que éstos errores, no se vuelvan a repetir. Otra cosa que se pide en los informes es la ayuda para prevenir errores, lo cual será con la proposición de mejoras en los sistemas de control ya establecidos para el mejor desarrollo de las funciones en un área determinada.
- 5.- La auditoría interna operacional logra a través de seguir hechos internos y externos, detectar situaciones que afecten resultados pronosticados en algunas áreas, ya que al revisarse éstas se determinará por ejemplo: que se encontraban en un grado óptimo de operación, pero que por situaciones cambiantes en el medio empresarial es necesario estar revisando constantemente para corregir o mejorar los procedimientos implantados en las áreas mencionadas.

La auditoría operacional es una técnica administrativa, que proporciona a la administración de la empresa una información más específica acerca del poco control que se ejerce en algunas áreas ya que ésta técnica generalmente se efectúa a través de profesionales de diferentes áreas, quienes en conjunto con el Licenciado en Contaduría hacen un trabajo más especializado el cual traerá como consecuencia una mejor decisión sobre la acción que se ha de seguir para el mejor control de las actividades que se realizan en la misma.

3.6.- RECURSOS Y ESTRATEGIA PARA UNA REVISION EFICIENTE.-

Los recursos que para la ejecución se pueden utilizar son los siguientes:

- a) Aprovechamiento del estudio y evaluación del control interno, tanto en la auditoría operativa como en la operacional efectuada por el auditor interno.
- b) Utilización de la información financiera no como fin, sino como un medio.
- c) Estudio de los parámetros internos, (objetivos, políticas, sistemas, procedimientos) procurando cuantificar en su caso el efecto de la falta de cumplimiento con ellos y detectar las mejoras que pueden introducirse y las omisiones de controles detectados.
- d) Estudio de la información externa para considerar la posición relativa de la empresa frente a la industria en general y en particular a la de su ramo.

e) Herramientas:

Análisis financiero (Programa específico).

Cuestionario (Su utilización permite despersonalizar la investigación y facilita la recopilación de información, pues la agiliza).

f) Diagramas de Flujo:

Programa específico, procedimientos de revisión.

Estos recursos solo son orientaciones pues lo importante es la actitud mental especial.

Las principales características de el auditor operacional son: madurez de criterio, buen juicio, mente analítica, curiosidad intelectual, iniciativa, imaginación, pensamiento lógico, etc.

Si se reúnen éstas características aunadas a una preparación especial y adicional, se estará capacitando para efectuar éste trabajo, que es la auditoría operacional.

En el caso de la auditoría operativa, el profesional indicado para efectuar éste trabajo obviamente es el auditor externo, pero la auditoría operacional puede ser efectuada por cualquier profesional con la capacidad suficiente. Incluso en algunas empresas, cuando su magnitud lo ha justificado, se tienen diversos profesionales para efectuar éste trabajo.

Para los auditores externos, la asesoría de su departamento de consultas resulta muy valiosa.

La mayoría de las labores en la auditoría operacional deberán ser ejecutados por personal a niveles de jefe de grupo en adelante, yá que son los que cuentan con más

elementos para realizarla con éxito, siempre que se hayan sometido a una preparación adecuada.

La creación de especialistas para el análisis de cada operación es una alternativa que merece reflexión profunda,

Lo importante en la auditoría operacional, para que tengamos una buena estrategia y lograr éxito independientemente de la forma de hacerla, es brindar un servicio que sea de utilidad para la administración.

Algunas sugerencias al respecto que pueden interpretarse como una posible estrategia son :

- a) Lograr una preparación adecuada y mentalidad adicional.
- b) Tomar una actitud positiva, tendiente a mejorar eficiencia en los controles operacionales y en la realización de las operaciones, para lograr ahorros y aumentar productividad.
- c) Obtener el apoyo de la administración.
- d) Demostrar con hechos que la auditoría operacional es un servicio útil.
- e) Seleccionar las áreas, en las que se tengan mayores oportunidades de alcanzar el éxito.
- f) Informar a los interesados objetivamente, en su idioma oportunamente.

PROGRAMAS DE TRABAJO.-

Para desarrollar una auditoría operacional, es necesario que previamente se halla efectuado una planeación adecuada a las características y giro de la empresa, elaborando para tal efecto los programas de auditoría que sirvan

de apoyo para la realización del trabajo.

La Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, define el programa de auditoría de la siguiente manera:

"Es un enunciado lógicamente ordenado y clasificado de los procedimientos de auditoría que han de emplearse, la extensión que se les ha de dar y la oportunidad en que se han de aplicar".

Por lo tanto, los programas de auditoría operacional son los lineamientos que se establecen para realizar una revisión ordenada y sistematizada del área u operación de -- que se trate.

Como se ha expuesto con anterioridad, los programas no deben ser estrictos en cuanto a los procedimientos que -- contengan y a su aplicación, sino por el contrario, deben tener cierta flexibilidad que permita la modificación de alguno de los puntos que trate, ya que es probable que se presenten circunstancias desconocidas para el auditor que obliguen a una modificación.

La finalidad de los diversos programas aplicables a una auditoría, es el cumplimiento de los objetivos, los -- que una vez alcanzados e integrados adecuadamente, serán la base en la cual se fundamente el informe final.

LOS PROGRAMAS DE TRABAJO SE PUEDEN CLASIFICAR EN :

1.- PROGRAMAS GENERALES.-

Son los que describen de manera genérica los pro--

- b) Los objetivos parciales que se desean alcanzar con el programa establecido.
- c) Las características requeridas en el personal que intervendrá en la auditoría.
- d) Control de tiempo empleados en cada fase del programa, para que en lo futuro se cuenten con estimaciones de tiempo para cada operación un tanto más reales.

El empleo de programas contribuye al conocimiento de los siguientes aspectos:

- Conocer el grado de avance de una auditoría en un momento determinado.
- Tener un control sobre el tiempo empleado.
- Facilita la revisión y supervisión del trabajo.
- Aporta elementos para posteriores auditorías.

EJECUCION DE LOS PROGRAMAS DE TRABAJO.-

Una vez que han sido definidos los programas de auditoría que vayan a ser empleados durante la realización del trabajo, se debe promover entre el personal que colabora el cumplimiento absoluto de los puntos que comprenden.

La ejecución de los programas trae aparejada una división de funciones que establecen responsabilidades al personal participante.

Es importante indicar el objeto de cada procedimiento así como en que consiste, la aplicación de que fué objeto y el alcance que se le dió. Lo anterior debe constar en papeles de trabajo del auditor.

cedimientos de auditoría que se deben aplicar, comprendiendo los objetivos que se persiguen durante el desarrollo del trabajo.

2.- PROGRAMAS ANALITICOS.-

Son los que enuncian de manera muy minuciosa la forma práctica en que serán aplicados los diversos procedimientos de auditoría, generalmente están destinados para uso de los ayudantes.

3.- PROGRAMAS ESTANDAR.-

Son aquellos que contienen procedimientos de auditoría que se considera son aplicables de manera genérica a un sinnúmero de empresas.

4.- PROGRAMAS POR AREAS.-

Son los que se preparan concretamente para cada área de la revisión, pudiendo ser utilizados durante varios años, haciendo las modificaciones que procedan solo en caso de que hubiera algún cambio de importancia dentro de las circunstancias sobre las que se encuentra enfocado.

Los programas de auditoría que mayor utilidad pueden aportar al auditor operacional, son los programas por áreas, ya que son preparados concretamente para realizar una revisión adecuada del área funcional de que se trate con todas las operaciones que le son relativas.

Todo programa deberá contener los siguientes puntos:

- a) Una descripción detallada del trabajo que se realizará durante la revisión de cada operación, señalando de los procedimientos que vayan a aplicarse.

- b) Los objetivos parciales que se desean alcanzar con el programa establecido.
- c) Las características requeridas en el personal que intervendrá en la auditoría.
- d) Control de tiempo empleados en cada fase del programa, para que en lo futuro se cuenten con estimaciones de tiempo para cada operación un tanto más reales.

El empleo de programas contribuye al conocimiento de los siguientes aspectos:

- Conocer el grado de avance de una auditoría en un momento determinado.
- Tener un control sobre el tiempo empleado.
- Facilita la revisión y supervisión del trabajo.
- Aporta elementos para posteriores auditorías.

EJECUCION DE LOS PROGRAMAS DE TRABAJO.-

Una vez que han sido definidos los programas de auditoría que vayan a ser empleados durante la realización del trabajo, se debe promover entre el personal que colabora el cumplimiento absoluto de los puntos que comprenden.

La ejecución de los programas trae aparejada una división de funciones que establecen responsabilidades al personal participante.

Es importante indicar el objeto de cada procedimiento así como en que consiste, la aplicación de que fué objeto y el alcance que se le dió. Lo anterior debe constar en papeles de trabajo del auditor.

El logro de los objetivos de la revisión de aquellas operaciones en las que exista la posibilidad de algunas deficiencias, se alcanzarán solamente si en el programa se encuentran claramente expuesto, las fuentes de información a las que se puede recurrir y la secuencia cronológica y funcional de las operaciones.

En aquellas operaciones que presentan características peculiares y fuera del alcance del programa correspondiente, el personal que se encuentre efectuando la revisión deberá contar con cierta libertad de criterio para adaptación del programa a esas características encontradas.

Por otra parte, cuando se haya cumplido con lo asentado en el programa de auditoría, se deberá hacer una evaluación con respecto a si se han alcanzado los objetivos establecidos, para que en su caso, se profundice en la revisión hasta obtener la evidencia suficiente con la cual se fundamente el informe final y las sugerencias que se estimen procedentes en su caso.

SUPERVISION.-

Cuando el auditor para desarrollar el trabajo de auditoría operacional se auxilie de personal asistente, deberá tener la precaución de ejercer una supervisión adecuada sobre ese personal y así tener la seguridad de poder alcanzar los objetivos propuestos.

La supervisión se puede ubicar en todos los niveles de trabajo, quedando a cargo de aquellas personas cuya experiencia sobre esta actividad sea bastante amplia.

La supervisión se puede establecer de acuerdo a las características del personal que interviene en el desarrollo del trabajo hasta su conclusión, necesitando una mayor supervisión el personal que tenga una mínima experiencia.

Es conveniente explicar a los ayudantes, la manera de como realizar el trabajo, los elementos con que cuenta y el tiempo estimado, con el objeto de que el asistente tome plena conciencia de la importancia de su actuación dentro de la auditoría.

El personal colaborador deberá sentir plena confianza hacia los elementos de mayor experiencia, con la finalidad de que recurran a ellos en caso de alguna duda o problema y así evitar entorpecer la dinámica de la auditoría.

La supervisión deberá ser constante en aquellos casos que los amerite, reduciendo al máximo el desperdicio de tiempo y esfuerzo, facilitando las correcciones al trabajo oportunamente.

Un resultado satisfactorio y de calidad profesional, es posible alcanzarlo si se ejerce una adecuada supervisión a todos los niveles.

El auditor operacional siempre debe estar conciente de la necesidad del conocimiento, aparte de estar actualizado y tener cierta experiencia, así como estar con un equipo de trabajo humano también especializado, para efectuar una auditoría operacional en el área en cuestión. En este caso llevaremos a cabo el desarrollo de la auditoría operacional en las áreas de compras, ventas y cobranzas respectivamente.

4.1.- AUDITORIA OPERACIONAL DE COMPRAS.-

La operación de compras se refiere a los movimientos que efectúa una empresa para obtener los medios que han de servir para la realización de objetivos, los cuales enunciaremos enseguida.

El objetivo general de la auditoría operacional de compras, desde el punto de vista de la gerencia, puede expresarse, como sigue:

"Evaluar que tan adecuadas y efectivas son las políticas, los procedimientos y otros medios empleados para obtener bienes y servicios al costo final mas bajo, de acuerdo con las normas adecuadas de calidad y servicio".

Este objetivo está concebido para proporcionar a la gerencia una apreciación de sus controles en el área de compras así como recomendaciones para mejorarlos.

El auditor de operaciones estará interesado en las políticas de compras, la organización, la planeación, los --

**CAPITULO 4.- LA AUDITORIA OPERACIONAL Y SU APLICACION
EN LOS SIGUIENTES DEPARTAMENTOS.**

4.1.- Compras.

4.2.- Ventas.

4.3.- Cobranza.

controles internos, la eficiencia y la validez de los datos que se utilizan para tomar decisiones y no solo en cotejar para ver que se hayan obtenido cotizaciones cuando hayan sido necesarias y que las requisiciones estén firmadas.

Por lo tanto se tiene que:

- 1.- Determinar si la operación de compras se ha realizado eficientemente.
- 2.- Si se han comprado los productos correctos, en las cantidades, precios, tiempo y lugares más adecuados.
- 3.- Y juzgar si se ha hecho lo posible para reducir costos a través de las compras.

Ahora entrando de lleno al desarrollo del trabajo, hay que contar con un programa de trabajo que esté constituido de técnicas que el auditor deberá aplicar con la finalidad de poder normar su juicio sobre la situación operacional del departamento, es decir, esto será la guía de acción que tendrá como objetivo principal encontrar las deficiencias e irregularidades en el campo antes mencionado y proponer soluciones al respecto.

FAMILIARIZACION.-

Se tratará de llevar a cabo un estudio general de los objetivos, la organización, la ubicación de la operación de compras en el flujo de las operaciones, sus políticas, sus sistemas, sus procedimientos y sus prácticas a fin de efectuar un análisis crítico de ellos.

El auditor para evaluar la eficiencia de la operación de compras, debe conocer bien los planes y objetivos -

de ésta, puesto que le sirven de base para la implantación de sus políticas, métodos, procedimientos, etc.

Se deberá investigar si los planes y objetivos plenamente definidos y autorizados por el funcionario afectado, son del conocimiento de todos los integrantes del departamento y atendidos de la misma manera.

En los planes se deben tomar en cuenta las posibles variaciones en lo futuro y por lo tanto actualizarlas día a día. Una mala planeación impide el logro de los objetivos tal y como se habían pensado.

Una vez que se conocen los planes y objetivos de compras tenemos tres pasos a seguir:

- 1.- Fijar objetivos.-
- 2.- Seleccionar procedimientos.
- 3.- Recopilar datos.

1.- Fijar objetivos.-

Los objetivos por alcanzar son : Detectar las posibles fallas en el aspecto operativo y aumentar la eficiencia del departamento de compras, a través de obtener mejores cotizaciones en la calidad requerida y cumplir con los planes de entrega a las unidades solicitantes.

2.- Seleccionar procedimientos.-

De los diversos procedimientos de evaluación hay que seleccionar el adecuado al objeto de nuestro análisis.

3.- Recopilar datos.-

Obtener diagramas de organización, estadísticas, conocer sus procedimientos, sistemas y políticas tanto de

carácter interno como externo.

También el auditor revisará la estructura orgánica existente en el departamento de compras con el objeto de comprobar si la responsabilidad y autoridad se encuentran bien definidas.

Observará si la estructura presentada en el organigrama refleja la situación verdadera, así como también si no existen esfuerzos duplicados, personas con cargas excesivas de trabajo, funciones importantes que se les presta poca atención.

Es importante mencionar que una buena organización es fundamental para el establecimiento de políticas adecuadas.

El auditor operacional analizará la información existente relativa en el conjunto de operaciones de la empresa. Estudiará las cifras estadísticas y proyecciones de compras.

Así también comparará las cifras de compras del ejercicio a revisar con ejercicios anteriores y de ser posible con otras empresas similares. Se considera de utilidad elaborar cuadros comparativos con cifras internas y externas acerca de razones financieras y otros datos relativos a las compras, tales como condiciones de compra, precios de algunos artículos, etc.,.

Estudiará los expedientes de auditoría e informes, así como de cartas de recomendaciones o sugerencias cuando esto se aplicable. De éste estudio podrán surgir a su vez investigaciones que permitan profundizar en algún aspecto ya observado en el curso del examen de estados financieros.

Se elaborarán cuestionarios y guías de entrevistas que permitan conocer como se realiza la operación de compras. Deberá establecerse el énfasis necesario para el enfoque operativo que logre investigar si las compras se efectúan eficientemente. En su caso, las entrevistas y cuestionarios serán una base para recomendar algún cambio en los procedimientos que puedan mejorar la operación. Es recomendable - elaborar algún tipo de diagrama de flujo que muestre la secuencia de operación, lo cual facilita la localización de - aspectos susceptibles de mejorarse. Adicionalmente pueden elaborarse memorandums descriptivos de la operación para su estudio y análisis posterior.

Al elaborar estos cuestionarios deben cubrirse, - entre otros los siguientes aspectos:

- 1.- Cuales son los objetivos, políticas y procedimientos establecidos. Quien los establece y quien vigila su cumplimiento.
- 2.- Programación de las compras de acuerdo con las necesidades de producción, ventas, condiciones y ciclos de mercado.
- 3.- Aprovechamiento eficiente de los recursos humanos, materiales y técnicas en el área de - - - - - compras.
- 4.- Ver si hay un análisis adecuado de alternativas para efectuar la compra y para seleccionar al proveedor que ofrezca las mejores condiciones.

LA OPERACION EN EL DEPARTAMENTO.-

Cuando el auditor efectúe el examen de las operaciones de compras y sus respectivos controles, podrá dividir su estudio en las funciones básicas que desarrolla el mencionado departamento de tal forma que se analizarán aspectos referentes a las requisiciones y su autorización, los pedidos y su respectiva selección de proveedor, la recepción de materiales, los ajustes con los verdaderos aspectos importantes.

Se verificará que las actividades principales del departamento de compras sean:

- 1.- Obtener cotizaciones.
- 2.- Transmitir instrucciones a proveedores.
- 3.- Fecha, lugar y forma de entrega.
- 4.- Tipos de empaque.
- 5.- Transportación.
- 6.- Negociar con proveedores.
- 7.- Precios.
- 8.- Descuentos
- 9.- Formas de entrega.
- 10.- Autorizar en su caso la compra.
- 11.- Activar la entrega del material comprado.
- 12.- Reclamaciones.

POLITICAS.-

El auditor verificará planeación de las políticas conforme a los lineamientos generales establecidos y además examinará su razonabilidad con el deseo de promover su eficiencia, es decir verá si son adecuadas para los obje-

tivos de la gerencia de esa área.

En conclusión la operación de compras se refiere a los movimientos que son los siguientes:

- a) Establecer el concepto básico y el alcance de la operación:
Definir las políticas del área, hacer comentarios y recomendaciones al respecto; todo esto como un paso preliminar del trabajo.
- b) Definir los objetivos del área de compras de acuerdo a las necesidades de la empresa: Consiste en que las políticas que se adopten deben estar de acuerdo a los recursos con que cuenta la empresa; esto significa coordinar y programar los departamentos de producción y ventas, así como estar al pendiente de los factores externos, tales como condiciones y ciclos de mercado, esto para poder elegir el precio de compra mas conveniente. (Plazos, condiciones de pago.)
- c) Definir las técnicas y procedimientos para efectuar la Auditoría Operacional de compras: Esto significa que hay que estudiar los flujos que existen en el área de compras, empezando desde como recibir una requisición o solicitud de compra, la cual debe estar apoyada por una serie de requisitos establecidos por la empresa, estos pueden ser:
 - 1.- Que los artículos solicitados se requieran en la empresa, así como su registro permanente de estos artículos.
 - 2.- Que las requisiciones contengan datos específicos

- en los artículos solicitados. (Nombre, cantidad, etc)
- 3.- Verificar que las requisiciones sean recibidas con oportunidad, porque aún cuando debe existir un estudio en las cotizaciones de los proveedores, solamente con la debida anticipación se podría garantizar el abastecimiento de los materiales con el proveedor fijado.
 - 4.- El proveedor que se seleccione debe reunir las características que más le convengan a la empresa, - por ejemplo: analizar las alternativas de cada proveedor, posteriormente seleccionar al proveedor - que por sus condiciones de venta más convenga (esto implica menor costo de calidad deseada, así como plazos, descuentos, etc,.)
 - 5.- También cuidar que el proveedor seleccionado cumpla en el momento de la compra, esto es, que surta de acuerdo a las cantidades solicitadas tanto en precio como en tiempo.
 - 6.- Aclaración de pedidos que estén en desacuerdo con lo solicitado, deslindar las responsabilidades para hacer las observaciones pertinentes en cada caso.
 - 7.- Contar con un departamento de control de calidad, para asegurarnos que los artículos recibidos sí fueren los solicitados en calidad.

AUDITORIA OPERACIONAL DE VENTAS.-

La auditoría operacional de ventas es la actividad que se sigue en una empresa para coordinar tanto las necesidades y deseos de los clientes como para alcanzar los objetivos económicos de la empresa, de los cuales podemos resumir los siguientes:

- a) Definir el concepto básico y el alcance de la operación:

Este significa la discusión de las políticas del área, hacer comentarios y recomendaciones al respecto, o sea una planeación respecto al trabajo que se va a realizar.

- b) Definir primeramente de una manera general los objetivos que se persiguen en una auditoría operacional de ventas, para después definir el objetivo de la empresa en base al estudio preliminar.

Significa que cuando ya se han propuesto y aplicado las políticas de la empresa es necesario revisar y vigilar el cumplimiento de éstas.

Los objetivos deben estar relacionados con calidad, servicio, crecimiento del departamento de ventas y por lo tanto en estabilidad, así como la determinación de precios, determinación de ganancias, línea de productos, su distribución, etc.,

Otro aspecto interesante de la Auditoría Operacional de Ventas es el de poder relacionar de una manera adecuada los elementos con que cuenta la empresa, los cuales son técnicos y humanos, los que de acuerdo a su importancia los

clasificacemos en la siguiente formas:

1.- Factores internos.-

Son los que influyen para lograr una acción conjunta entre los departamentos de Producción y el de Crédito y Cobranzas, para que por un lado siempre se cuente oportunamente con los productos deseados, en cantidades convenientes y por otro lado ver a quienes se van a surtir esos productos.

Otro factor interno que influye es el de contar con un personal calificado que intervenga en la auditoria de éste departamento.

2.- Factores externos.-

Generalmente son los que se determinan por estudios de los cuales podemos nombrar los siguientes:

- Identificación de las necesidades de los clientes dentro del ramo de la empresa.
- Otro factor que se debe conocer son las características de los competidores, estas pueden ser las condiciones de venta que ofrecen, la calidad de su producto, etc.,.

c) Definir las técnicas y procedimientos para efectuar la auditoría operacional de ventas.

Para llevar a cabo la auditoría es necesario estudiar los flujos de información que hay en el departamento de ventas, el flujo puede ser el siguiente:

- 1.- Establecer las formas en que se puede recibir un pedido (por escrito, telefónico, etc).

- 2.- En base al pedido comunicar al almacén si esta en posibilidad de surtir el producto, independiente-- mente de la autorización de crédito y cobranzas.
- 3.- Establecer las condiciones de pago, así como la -- forma de entrega.
- 4.- Registrar adecuadamente las operaciones del departa-- tamento, yá que además de la historia que se debe hacer de esas operaciones, también un registro ade-- cuado nos sirve para determinar variaciones en fe-- chas determinadas, las cuales deben tener una expli-- cación que va a servir para tomar medidas correcti-- vas.
- 5.- De los resultados que se obtengan, darles un ade-- cuado tratamiento, yá sea para elaborar pronósticos de ventas, hacer una comparación con el presupuesto para determinar variaciones, además del informe que se deba rendir.

AUDITORIA OPERACIONAL DE CREDITO Y COBRANZAS.-

La auditoría operacional de crédito y cobranzas es la coordinación de actividades que realiza una empresa para recuperar el precio de sus productos o servicios que fueron dados al cliente en calidad de crédito. Los objetivos de ésta área podríamos enunciarlos de la siguiente manera:

- a) Establecer el alcance de la operación de crédito y cobranzas.

Significa la participación de las personas en las políticas de crédito y cobranzas, considerando los objetivos principales y generales de la empresa.

- b) Definir los objetivos de la auditoría operacional de crédito y cobranzas, teniendo en consideración los objetivos de la empresa.

Los objetivos pueden relacionarse de la siguiente manera:

Sobre los recursos humanos podemos decir que es lo que se refiere a que la empresa debe contar con personas preparadas tanto teóricamente como experimentalmente.

Los recursos materiales se refieren a los procedimientos de cobro (los cuales veremos enseguida), las formas adecuadas en la cuenta por cobrar, y también es muy importante el control que se tenga sobre el archivo, así como también la custodia física de las cuentas por cobrar.

c) Definir las técnicas y procedimientos para efectuar la auditoría operacional de crédito y cobranzas.

- 1.- Primeramente identificar el trámite en cuanto al cobro del documento a que se refiere, esto significa la forma en la presentación de facturas para su pago, ya sea por aceptación de documentos, envío de la factura por correo, documentos descontados, etc.,.
- 2.- Determinar en cada cliente los medios que se consideren convenientes para la secuencia de la cobranza, estos medios pueden ser a través de estados de cuenta mensuales, cartas de recordatorio o insistencia, etc.
- 3.- Establecer la política de las cuentas por cobrar en cuanto a que estén debidamente soportadas en su documentación, su período de recuperación y el costo en la ejecución de la operación.
- 4.- Definir la política en lo que se refiere a descuentos a algunos clientes, así como descuentos por volumen o pronto pago.
- 5.- Definir la política en cuanto a la aceptación de determinados documentos, ya sea por la no aceptación de cheques postfechados, aceptación de letras o pagarés, etc.
- 6.- Cuando se ha definido el crédito acerte o largo plazo, determinar que intereses moratorios se van a causar.

7.- Determinar que política se ha de seguir en el caso de una devaluación, si ésta causa recargos y estar de acuerdo con el control de calidad sobre el estado del producto devuelto.

a) Coordinación de los elementos con que cuenta la empresa.

Es la buena planeación para poder coordinar en forma adecuada los recursos humanos con los materiales esto con el fin de lograr eficiencia en la operación en cuestión.

e) Estudio y evaluación en el cobro de las cuentas, ya que es necesario coordinar el cobro per caja, por correspondencia, a través del banco, etc.,

f) Verificar que la información sobre las actividades de crédito y cobranza sean verídicas y oportunas para el registro en la contabilidad de la empresa, derivandose el control que se deja ejercer en cada cliente, ya que algunos pueden ser de lenta recuperación y otros de cobro dudoso, por lo que sería necesario crear una estimación para éste tipo de cuentas.

CAPITULO 5.- INFORME DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.-

- 5.1.- Importancia del informe.
- 5.2.- Cambio de mentalidad para informar.
- 5.3.- Naturaleza del informe.
- 5.4.- Presentación del informe.
- 5.5.- Estructura del informe.
- 5.6.- Consecuencia y causa del efecto cuantificativo.
- 5.7.- Oportunidad y responsabilidad.

INFORME DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.-

De acuerdo a la evaluación señalada en forma de pre conclusiones y que después de haberlas discutido ampliamente con el personal de la empresa que puede llegarse a ver afectado, el auditor estará en posibilidad de llegar a determinar un diagnóstico, es decir, dar a conocer en forma objetiva a los resultados y conclusiones derivadas de su trabajo de revisión y al precisar la problemática de la empresa a través del informe de la auditoría operacional.

Como se trata de la culminación de la auditoría el informe es de gran importancia, puesto que por lo general es lo único que recibe el cliente o directivos de la empresa de toda la labor del auditor, es decir, representa el producto terminado del exámen realizado y en muchas ocasiones un --- buen trabajo se desperdicia al elaborar un informe inadecuado que nó comunica en forma auténtica las ideas a los res---ponsables de tomar las decisiones, por lo que es conveniente tener ciertas consideraciones de presentación que se --- pueden resumir en dos preguntas:

- a) ¿ A quien va dirigido el informe ?.
- b) ¿ Como rendir el informe ? .

La decisión en cuanto a quien habrá de recibir el informe no es difícil, por que esto deberá estar bien definido por los acuerdos respectivos. La respuesta a la segunda interrogante contiene varias facetas que hay que tomar en cuenta.

El auditor necesita determinar como rendirá su --- informe, ya que el método de comunicación es importante.

Parte de la información se proporcionará en forma oral, pero la mayor parte de la misma será en forma escrita.

En las empresas los informes escritos deben ser, - breves, claros, valiosos y pertinentes; por que a un ejecutivo no le gusta leer informes largos y confusos, ante lo cual el auditor deberá comunicar los resultados de su trabajo de manera persuasiva y convincente, agil y orientada hacia la acción; haciendo uso de una mentalidad adecuada para resaltar los fallos de eficiencia y productividad, y así poder - obtener diagnósticos atinados, es decir, la comunicación debe invitar a la administración a tomar medidas correctivas - lo más rápidamente posible.

5.1.- IMPORTANCIA DEL INFORME.-

El informe final de la auditoría operacional, es - el producto terminado del trabajo que fué necesario desarrollar con el objeto de dar cumplimiento a lo solicitado por el cliente y aceptado por el auditor.

De todos los pasos o etapas que integralmente forman la auditoría, generalmente los funcionarios de la empresa no llegan a tener un conocimiento profundo, en virtud de que para ellos no reviste gran importancia.

Su contenido debe referirse a presentar en forma - objetiva los problemas encontrados relativos a la eficiencia operativa y a los controles operacionales que se encuentren establecidos.

Así mismo es muy importante que contenga las recomendaciones o sugerencias hechas por el auditor, haciendo - constar que como resultado de su aplicación se pueden veri-

var mejoras en la eficiencia de operación y en consecuencia en la productividad de la empresa.

La utilidad del informe final de la auditoría, radica en que su contenido sea presentado de tal manera que — atraiga la atención de las personas interesadas en él.

Es conveniente tratar de justificar hasta donde sea razonablemente posible, los efectos de los problemas encontrados así como también de los cambios propuestos.

En el informe se expresan las anomalías encontradas durante la revisión y cuyo efecto se refleja invariablemente en la eficiencia operacional.

5.2.- CAMBIO DE MENTALIDAD PARA INFORMAR.-

Para lograr informar adecuadamente y transmitir — lo que se pretende en la auditoría operacional, es necesario tener muy presente la actitud mental que se requiere mantener durante la ejecución del trabajo.

Esto lleva al auditor operacional a que al informar también se identifique con la mentalidad del empresario y la informe a manera de que éste entienda sencillamente, — respecte a los problemas verdaderamente importantes en relación con la eficiencia con que se realizan las operaciones.

5.3.- NATURALEZA DEL INFORME.-

La naturaleza del informe se identifica con la finalidad de proporcionar los fallos importantes existentes,

de cuya solución pueden derivarse mejoras en la eficiencia y eficacia con que realicen las operaciones que redunden en una mejor productividad.

En el informe de auditoría operacional, debe quedar clara su relación con el dictamen de los estados financieros correlativos, procurando precisar que en cada informe se es responsable de trabajos con finalidades distintas.

Situaciones a considerar en su elaboración.-

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos a través de la Comisión de auditoría operacional establece, que al elaborar el informe se tomen en consideración los siguientes aspectos que son de importancia:

- Definir cual es el propósito de informe (final, parcial, de detalle, de panorama.)
- A quien va dirigido.
- Que le interesa a los lectores (no decir lo que ya se conoce).
- Uso de síntesis (Permite tener una idea general sin leer todo el informe .)
- Necesidad de seccionar y utilizar índices (así se puede ir a la sección o información de respaldo que interese.)
- Utilización de subtítulos. (Fijan ideas, ayudan a memorizar.)
- Los comentarios deben jerarquizarse .(Inconscientemente se considera que lo primero es lo mas importante.)

- Solo en casos de excepción deben describirse procedimientos de examen.
- Las tendencias y las cifras relativas pueden ser mejores que las estáticas y los números absolutos.
- Siempre que sea conveniente deben usarse cifras cerradas en miles, cientos, etc.

Para que el informe final de auditoría operacional tenga una mejor calidad, se pueden incluir los siguientes puntos a manera de información complementaria:

- Enfatizar los aspectos significativos que mejoren la operación del negocio, ya que cualquier ejecutivo muestra especial interés en aquellos aspectos que pudieran reducir los costos así como mejoría en los controles de protección de la empresa.
- Deben omitirse aquellas partidas o hechos poco significativos, que no requieran la atención de los ejecutivos.
- Limitar el informe al mínimo indispensable.
- Evitar el empleo de un lenguaje muy técnico que tal vez el funcionario de la empresa no entienda exactamente lo que quiere expresar, por lo cual, es recomendable presentarlo en un lenguaje sencillo.
- No hacer críticas que no vallan acompañadas de una sugerencia constructiva o que no se encuentren respaldadas por hechos.

- Discutir el informe con los responsables que se vean afectados por las observaciones y recomendaciones — que se hacen.
- En caso de ser posible, obtener el acuerdo de los — funcionarios afectados por las recomendaciones y en su caso, presentarlas como sugerencias conjuntas.
- Si no se cuenta con la aprobación de los afectados, se debe asegurar que hay un mutuo acuerdo en cuanto a las circunstancias y hechos que se informan.
- Sirviendo lo anterior, para que los ejecutivos obser— ven la posición que guardan tanto el auditor como — el afectado y tomar una decisión al respecto.
- Enviar copias del informe final a todos los encar— gados de departamentos operativos que se vean afecta— dos, así como el funcionario superior responsable — de la operación auditada.
- Evitar circular material que no contenga el propio — informe.

En mi opinión tengo la seguridad de que si el in— forme comprende los puntos antes mencionados, se mostrará — un informe de alta calidad profesional, siendo benéfico tã— nto para el prestigio personal del auditor como para el de — la profesión.

Por otra parte permite que el informe trate única— mente aquellos aspectos que sean importantes para la buena — marcha del negocio de que se trate, que su comprensión sea inmediata y que se estudien las medidas propuestas por el

auditor, para eliminar las deficiencias detectadas y que sean adoptadas oportunamente por los directivos para su implantación.

5.4.- PRESENTACION DEL INFORME.-

Los hallazgos de la auditoria operacional derivados del examen efectuado, se pueden mostrar durante el transcurso del informe o al final de mismo, atendiendo la importancia del punto a tratar y de la oportunidad de aplicación de las medidas correctivas.

Existen observaciones cuya importancia es mínima, - no siendo recomendable su inclusión en el informe, en virtud de que podría distraer la atención de los interesados en -- aspectos de mayor relevancia.

En los casos en que la observación tenga una im-- portancia mínima, únicamente bastará hacerla del conocimiento del responsable del área funcional que se vea involucrada, para que aplique las medidas de corrección pertinentes.

Cuando se encuentren anomalías que por su importancia deban ser atendidas inmediatamente, es recomendable que sean comunicadas a la mayor brevedad posible, sin esperar hasta la conclusión de la auditoría.

El resultado de la auditoría debe ser presentado a través de un estudio formal, dirigido a los funcionarios a quienes interese su contenido, debiendo agregar cualquier tipo de información adicional que pudiera ser de utilidad para la toma de decisiones que se deriven de dicho informe.

Para lograr la completa atención, hacia los problemas a que se refiere el informe, por parte de las personas interesadas en él, se debe presentar de manera que sea entendible, ágil que únicamente trate puntos relevantes para que con ello se logre una total comprensión de lo que representa.

Es recomendable que cuando sea posible, se utilice material de apoyo como son los equipos de audiovisuales (pizarrones, láminas, proyecciones, etc.)

5.5.- ESTRUCTURA DEL INFORME.-

La estructura del informe escrito puede tener numerosas modalidades, sin embargo en términos generales y a manera de guía se presenta el siguiente índice tentativo de informe de auditoría operacional:

1.- Introducción.-

Para describir brevemente el alcance y limitaciones del trabajo realizado, y cualquier otra consideración de importancia que ayude a ubicar mejor al destinatario del informe.

2.- Diagnóstico general o hallazgos de primordial importancia.-

Para destacar en forma resumida, los problemas más importantes detectados con la auditoría y referenciarles -- con el informe detallado.

3.- Diagnóstico por operaciones o informe detallado.-

Es en el que se describen detalladamente las actividades de cada operación examinada en las que existan pro-

blemas que afectan la eficiencia.

4.- Sugerencias y observaciones.-

Se utilizarán éstas para mejorar la eficiencia desarrollando en todos los casos, las situaciones que ameritan modificación de procedimientos o criterios, para cuantificar los resultados previsibles del cambio cuando sea posible.

5.- Apéndice.-

Es la parte en la que se incluyen gráficas, informes, cuadros, tendencias, etc; que requieren de un detalle adicional.

En virtud de que no existen normas o reglas que regulen la actuación del auditor operacional, principios de eficiencias y productividad generalmente aceptados, y de que la auditoría operacional puede practicarse en forma total o solo por áreas específicas, no esta al alcance del auditor operacional el poder opinar si las operaciones se han realizado conforme a las reglas establecidas, esto es, no hay bases para poder emitir una opinión fundamentada tipo dictamen sobre estados financieros, sobre el grado de eficiencia con que trabaja la empresa.

Además es necesario aclarar que el diagnóstico de la auditoría operacional será muy distinto al informe que proporciona un proyecto de consultoría, pues en éste último, el resultado final implica necesariamente presentar sugerencias específicas, el diseño de formas, procedimientos y sistemas necesarios, así como la instalación y supervisión de las mismas.

6.- Contenido.-

Los boletines de la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, establece que el contenido básico del informe debe abarcar los tres siguientes aspectos.

a) Alcance y limitaciones del trabajo.-

En esta sección deben identificarse los objetivos del trabajo desarrollado, las operaciones sujetas a examen, el criterio de prioridad establecido, las limitaciones, la participación de otros profesionales, en caso de haber existido la responsabilidad asumida, con respecto a las labores que hayan realizado.

b) Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional.

Aquí se debe presentar un resumen jerarquizado de los hallazgos más significativos durante la auditoría, destacando el efecto de ellos, sus causas y consecuencias.

c) Sugerencias para mejorar la eficiencia. Es conveniente que se incluya inmediatamente después de que se señalan las situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia de operación.

5.6.- CONSECUCENCIA Y CAUSA DE EFECTO CUANTIFICADO.-

El enfoque que conviene dar al informe debe tender a resaltar objetivamente la causa y consecuencia de la

ineficiencia, y siempre que sea posible el efecto cuantificado que provoca.

Suele suceder que los encargados de administrar las empresas no son muy apegados a hacer cambios y modificar sistemas, por ellos, conviene presentarles muy claramente cuanto les cuesta la ineficiencia existente.

El efecto en consecuencia a que se hace referencia puede corresponder a una pérdida, a un aumento en productividad ahorros que podrían lograrse, o bien otros aspectos susceptibles de provocar nuevas fuentes de utilidad.

La causa de la insuficiencia da el indicio del cambio que puede efectuarse para eliminarla.

El informe debe ser presentado de una manera que resalte objetivamente el efecto cuantificado, si es posible, provocado por las deficiencias detectadas, con el objeto de que adopten las medidas necesarias tendientes a solucionar esas anomalías.

Con base en estas cuantificaciones, se busca hacer del conocimiento de los funcionarios encargados de la administración de la empresa, el efecto financiero que producen las deficiencias detectadas.

5.7.- OPORTUNIDAD Y RESPONSABILIDAD.-

Como es del conocimiento general, en la actualidad no existe alguna institución de estudios superiores que el título profesional de auditor operacional.

Cualquier persona que posee los conocimientos suficientes sobre esta actividad, además de la capacidad nece-

necesaria, puede desarrollar satisfactoriamente una auditoría operacional.

El auditor operacional debe estar plenamente convencido de que cuenta con los elementos necesarios para efectuar un trabajo de este tipo antes de comprometerse a realizarlo yá que las conclusiones y sugerencias que existen en su informe final, tendrá reflejo en la eficiencia operativa de la empresa que contrató sus servicios.

Considera que para ofrecer un mejor servicio en las empresas el Contador Público es el profesional adecuado — para efectuar una auditoría operacional, yá que además de — los conocimientos que posee sobre diversos aspectos de una empresa, existen algunos preceptos que rigen a la profesión como son las Normas de Auditoría generalmente aceptadas y el código de ética profesional, los que deberán observar invariablemente, que son las bases para desarrollar un trabajo satisfactorio y de alta calidad profesional.

Las normas de auditoría generalmente aceptadas son aquellas requisitos que se refieren a la personalidad del — auditor y al trabajo que desempeñan , que son factores fundamentales, para que el auditor cumpla satisfactoriamente con la responsabilidad contraída con la persona que contrató sus servicios y con aquellas que vallana utilizar su trabajo final para la toma de decisiones.

El auditor operacional para poder cumplir en forma satisfactoria con su actividad, debe reunir ciertos requisitos de carácter personal como son :

- 1.- CURIOSIDAD.-

Debe tener un profundo interés por conocer todos - los aspectos relacionados con una operación, desde su inicio hasta su conclusión.

Trata de informarse de manera amplia de todos aquellos problemas que se presentan en un área profesional determinada ya sea a través del personal operativo y de los responsables con el objeto de hacer una evaluación de la operación sujeta a revisión y en su caso proponer nuevos procedimientos que se traduzcan en un mayor eficiencia.

2.- PERSISTENCIA.-

Cuando se está analizando alguna operación, deberá percatarse de que está realizando de acuerdo a las políticas y procedimientos que se han establecido por la empresa para esta operación en particular, insistiendo sobre la revisión hasta el momento en que se encuentre totalmente satisfecho o hubiere obtenido la evidencia suficiente y competente.

3.- VISION CONSTRUCTIVA.-

Su revisión debe estar enfocada a descubrir errores que afecten la eficiencia operacional y no con la finalidad de descubrir a los responsables de esas deficiencias, las que pueden presentar directrices para el establecimiento de controles operacionales más eficientes.

4.- VISION GENERAL DE LAS OPERACIONES.-

Debe considerar que la operación que se encuentra sujeta a revisión, tiene relación con otras operaciones y áreas funcionales diferentes, las que en forma sujeta estructuran el nivel general de la empresa.

5.- SENTIDO DE COOPERACION.-

A su actividad debe darle una orientación constructiva, de ayuda hacia el responsable de la ejecución de la operación que se encuentra revisando, tratando de evitar hacer una crítica negativa.

Debe tener presente los diversos problemas de carácter personal que pueden tener los individuos integrantes de la empresa, ya que existe la posibilidad de supervisión en la eficiencia operacional.

6.- RESPONSABILIDAD QUE ASUME.-

El auditor operacional es responsable de los hechos que asienta en su informe final, ya que además, son el reflejo del desarrollo de un trabajo en el que aplico los conocimientos que sobre el particular poseo, observando las normas que rigen su profesión y su opinión deberá ser objetiva e imparcial.

Deberá informar con claridad de todos los problemas detectados y sugerir las posibilidades alternativas para la adecuada solución de los mismos.

La elección de la alternativa que ofrezca las perspectivas de solución más adecuadas, será responsabilidad de la empresa, la que podrá recurrir a consultores externos, para su establecimiento.

En tal virtud, la implantación de los métodos y procedimientos sugeridos por el auditor para la corrección de diversas anomalías así como para el incremento de la eficiencia operacional y de controles existentes, son circunstancias que no implican responsabilidad alguna para el auditor, ya que fué contratado por su cliente con objeto de lle-

var a cambio una auditoría operacional, limitándose su responsabilidad a lo expuesto en su informe final respaldado con papeles de trabajo que son la evidencia del trabajo que desarrolló.

CONCLUSION.-

Desde los inicios de la sociedad, ésta ha experimentado un desarrollo constante en lo que se refiere a aspectos sociales, culturales, políticos, económicos, etc; desarrollo al que no podía faltar los negocios, siendo necesario que sea canalizado de manera adecuada a través de la implantación de sistemas, procedimientos y métodos que permitan el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales con que cuenta la empresa.

Para lograr lo anterior, los hombres de empresa se pueden auxiliar de profesionales especialistas en los diversos aspectos de la empresa con la finalidad de conducirla hacia un objetivo de manera satisfactoria.

La auditoría operacional tuvo su aparición en la Contaduría Pública como una actividad típica de la auditoría interna, pero no obstante su desarrollo dentro de ésta, también se ha considerado como un antecedente inmediato la "Carta de observaciones y sugerencias", que el auditor presenta a los administradores de los negocios, con una auditoría financiera.

Se ha establecido de manera general que la auditoría operacional es la revisión y evaluación objetiva de los controles establecidos por la empresa, para detectar irregularidades e ineficiencias que son presentadas en un informe conjuntamente con las soluciones propuestas.

Para llevar a cabo un trabajo profesional de auditoría operacional se hacen necesarias la planeación y supervisión, elementos contenidos en un programa de trabajo

donde se especifican los objetivos y procedimientos que serán aplicados en cada una de las áreas a revisar a juicio del auditor, será la de lograr la mejor realización del examen.