

21-351



FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

“Auditoria Operacional y su Aplicación en Compras”

Seminario de Investigación Contable

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

Eugenio Urrutia Mojica

DIRECTOR DEL SEMINARIO:

C. P. Francisco Ulloa O'Limón



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

PAGINA

I N T R O D U C C I O N

CAPITULO I ASPECTOS GENERALES DE AUDITORIA.	1
1.1. Antecedentes históricos de Auditoría.	1
1.2. Distintas formas de Auditoría.	4
1.3. Concepto de:	7
1.3.1. Auditoría Externa.	7
1.3.2. Auditoría Interna.	7
1.3.3. Auditoría Administrativa	8
1.3.4. Auditoría Operacional.	8
1.4. Diferencias entre los distintos tipos de Auditorías.	10
1.5. Características de la Auditoría Operacional.	11
1.6. Limitaciones y ventajas	14
1.7. El Contador Público y la Auditoría Operacional.	17
CAPITULO II ADMINISTRACION Y EJECUCION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.	20
2.1. Diferentes campos de aplicación de la Auditoría Operacional.	20
2.2. La Auditoría Operacional, nuevo enfoque de la Auditoría Interna.	22
2.3. La administración del Departamento de Auditoría Operacional.	25
2.3.1. Alcance de la Auditoría Operacional.	29

	PAGINA
2.3.2. Planeación de la Auditoría Operacional.	32
2.3.3. Duración y frecuencia de la Auditoría Operacional.	33
2.3.4. El elemento humano en la Auditoría Operacional.	35
CAPITULO III METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.	37
3.1. Familiarización.	37
3.2. Visita a las instalaciones.	37
3.3. Análisis financiero.	38
3.4. Análisis de información operativa (no - financiera).	38
3.5. Entrevistas.	38
3.6. Examen de la documentación.	39
3.7. Diagnóstico preliminar	39
3.8. Selección de los problemas a examinar.	39
3.9. Ejecución.	39
3.10. Resumen de los problemas detectados.	40
3.11. Discusión previa de los problemas detectados.	40
3.12. Diagnóstico.	40
CAPITULO IV APLICACION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL EN EL AREA DE COMPRAS.	46
4.1. Concepto y alcance de la Auditoría Operacional en Compras.	46
4.2. Estructura orgánica del área de Compras.	48
4.3. Objetivos de la Auditoría Operacional en Compras.	51

	PAGINA
4.4. Técnicas, estandar de actuación y programa de trabajo de la Auditoría Operacional	55
CAPITULO V RESULTADOS DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.	63
5.1. Informe.	63
5.1.1. Importancia y concepto del informe.	63
5.1.2. Estructura y forma.	66
5.1.3. Evaluación y efecto de los problemas.	71
C O N C L U S I O N E S .	72
B I B L I O G R A F I A .	74

I N T R O D U C C I O N

La evolución necesaria que ha desarrollado más y mejores empresas y que por sus necesidades de control y coordinación de un mayor volumen de operaciones ha ocasionado un resurgimiento de otros tipos de Auditoría, que -- aunque no nuevos han contribuido a acelerar el proceso de evolución y desarrollo de nuevas técnicas y procedimientos.

La Auditoría Operacional tiene en nuestros días una mayor aceptación debido a dos factores principales:

El primero, como consecuencia de la dispersión tan vertiginosa de la industria, comercio y del sector público, etc., que ha creado en los administradores de las empresas la inquietud de conocer con oportunidad y veracidad, si las políticas, procedimientos y controles implementados son acordes a las necesidades específicas de cada uno y que por tal motivo los informes que se generen - muestren la operación de la empresa con la objetividad financiera real.

El segundo factor es que a través de las distintas operaciones y hechos examinados por la Auditoría Operacional se proporcionen elementos necesarios para eliminar desperdicios, deficiencias y proponer la utilización adecuada de los recursos de que dispone la organización.

Es aquí donde el Contador Público en su carácter de auditor Externo o Interno, auxiliándose de técnicas y procedimientos acordes a éste tipo de Auditoría, de

berá evaluar, investigar y recomendar los métodos de control necesarios, proyectar tendencias de inversión, mejorar los procedimientos de operación y establecer medidas de supervisión permanentes para el flujo de las operaciones que realice la empresa.

En la operación real de una empresa industrial o comercial el área de compras desarrolla una función básica, ya que se encarga del abastecimiento en las mejores condiciones posibles de materias primas, servicios, refacciones y equipos necesarios para que las demás áreas -producción, ventas, comercialización, contabilidad, finanzas, etc.- desarrollen en forma adecuada su función y pueda completarse satisfactoriamente el ciclo económico y financiero que persiguen dichas empresas.

Por tal motivo los mayores egresos que pueda tener cualquiera de las empresas industriales o comerciales ocurren a través del área de compras, ya que es ésta una función básica dentro de la empresa.

El objeto de este seminario de investigación se encaminará a realizar un estudio de dicha función, su importancia, su organización, procedimientos y la forma de revisión mediante las técnicas y procedimientos de que se vale la Auditoría Operacional.

Este trabajo nace de la inquietud personal de conocer y exponer las bases que se consideran necesarias para realizar un estudio al área de compras de una empresa industrial o comercial.

Presento así el resultado de la investigación realizada según el enfoque de la Auditoría Operacional.

C A P I T U L O I

ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORIA

1.1. Antecedentes históricos de Auditoría.

Resulta difícil determinar el origen de la Auditoría, aunque por los antecedentes que existen sabemos -- que el pueblo babilónico practicaba la contabilidad, la cual registraban en tablas de arcilla, así como la auditoría en antiguos pergaminos, en los que consta la revisión de cuentas y documentos de crédito que llevaban a cabo.

Existen también pruebas y manuscritos de que -- los pueblos Griego, Egipcio, Romano y en la Edad Media -- principalmente, se examinaba cuidadosamente a todos aquellos que manejaban dinero, verificando operaciones aritméticas y los gastos que efectuaban.

En los siglos XII y XIII en Inglaterra los señores feudales mandaban inspeccionar las cuentas de sus administradores con el propósito específico de localizar -- fraudes, errores o para practicar un examen por liquidación forzosa.

Se puede decir que en 1880 nace la profesión de Auditor en su sentido moderno con la fundación del Institute of Chartered Accountants in England and Wales.

La Auditoría es sin duda otra de las disciplinas que tuvieron mayor auge después de la Revolución Industrial, debido principalmente al desarrollo tecnológico que obligó a modificar los sistemas de producción, (de un

taller artesanal al concepto actual de industria), los -- sistemas administrativos, de contabilidad y costos, cuyos cambios originaron la diversificación de procedimientos, la aparición de ciclos financieros y la contabilidad tributaria.

Cuando una empresa tiene un crecimiento acelerado, sucede con frecuencia que se incrementan los errores y las desviaciones en los procedimientos contables, administrativos y de producción, es entonces cuando se hacen necesarios los servicios de un profesional que conozca mé todos de control adecuados, sistemas contables, de costos y administrativos; además que tenga la característica de ser ajeno a la empresa para que otorgue una opinión imparcial y veraz de la operación de la misma, una manera de -- lograrlo es mediante la auditoría, ya sea de estados fi-- nancieros (contable o administrativa).

Ante la necesidad de contar con mejores elementos de control, y debido a la diversidad de actividades -- en una empresa y al crecimiento económico y tecnológico, nace lo que llamamos Auditoría Interna.

La Auditoría Interna a principios del Siglo XX era considerada exclusivamente una herramienta de protección, estrechamente ligada con la detección y prevención de fraudes. Posteriormente este concepto se amplió a -- otras áreas tales como: compras, ventas, finanzas, contabilidad, personal, producción, etc., abarcando los flujos de operación y sus respectivos registros.

La evolución continua que ha sufrido la Auditoría Interna ha obligado a los autores en la materia a desarrollar nuevos métodos, siendo motivo de este estudio --

la Auditoría Operacional, ejemplo claro y amplio de este proceso de restauración.

1.2. Distintas formas de Auditoría.

El Contador Público independiente se ha identificado plenamente en el área de Auditoría Financiera, que se caracteriza por la emisión de un dictamen acerca de los estados financieros, para efectos administrativos, crediticios o fiscales.

Como consecuencia del avance tecnológico de este siglo, y la evolución de los negocios en su estructura orgánica y en sus operaciones contables y financieras, -- los objetivos de la Auditoría se han ampliado sistemáticamente, de ahí que se deriven diversos tipos de auditoría, clasificándolos en base a los siguientes aspectos:

- A. De acuerdo a quien las realiza.
- B. De acuerdo al alcance del examen.
- C. De acuerdo a la periodicidad con que se practica.

A. De acuerdo a quien las realiza.

Auditoría Externa (Financiera)

La auditoría financiera consiste en practicar un examen a los libros, comprobantes y registros de la -- contabilidad con el propósito de emitir un dictamen sobre la razonabilidad que muestren las cifras de los estados -- financieros, observando el cumplimiento de principios de contabilidad y de normas y procedimientos de Auditoría.

Auditoría Interna

El objetivo general es ayudar a todos los niveles de la administración, vigilar el proceso contable y -- determinar si los sistemas establecidos son correctos o --

ameritan alguna modificación para su buen funcionamiento.

Es un control direccional que funciona por medio de la medición y evaluación de la efectividad de otros controles.

B. De acuerdo al alcance del examen.

Auditoría Administrativa

Tiene como propósito realizar un examen completo y constructivo a la estructura orgánica de una empresa con el objeto de descubrir deficiencias o irregularidades y proponer los métodos de control y operación para ayudar a la dirección a lograr una administración adecuada de sus recursos humanos y materiales.

Auditoría Operacional

Consiste en examinar los hechos y operaciones efectuados por una empresa, mediante la revisión de los sistemas y procedimientos, políticas y medidas de control establecidas.

Su principal objeto es eliminar desperdicios, deficiencias, proponer la utilización razonable de los recursos y lograr que la información generada por la empresa presente la operación de la misma con la objetividad financiera real.

C. De acuerdo a la periodicidad con que se practica.

Auditoría Continua

Se practica con el fin de cooperar con la auditoría de estados financieros y para detectar y corregir

irregularidades antes de finalizar el ejercicio. Generalmente la periodicidad de su práctica es mensual y no se requiere emitir opinión alguna.

Auditoría Esporádica

Se lleva a cabo en cualquier tiempo, sobre aspectos particulares de la contabilidad, sin que tenga enlace con cualquier otro tipo de auditoría, y cuyo examen puede ser detallado o por pruebas selectivas

NOTA: El objeto de este capítulo es identificar las formas de auditoría más importantes dentro de esta área, - por tal motivo los conceptos de Auditoría Continua y Esporádica sólo han sido contemplados como ejemplo por así requerirlo la estructura de este capítulo.

1.3. Conceptos de Auditoría.

1.3.1. Auditoría Externa (Financiera).

Como su nombre lo indica, esta forma de auditoría tiende a examinar la información financiera plasmada en los estados financieros que proporciona la empresa, y que refleja las operaciones de la misma.

Tradicionalmente se ha definido como la actividad que desarrolla el contador público independiente con el fin de emitir una opinión imparcial sobre los estados financieros elaborados por la administración de la empresa.

Como complemento de la anterior definición a -- continuación se mencionan otros conceptos de Auditoría Fi nanciera:

C.P. A. Arthur W. Holmes: "El examen objetivo de los estados financieros preparados inicialmente por la administración, entendiéndose por examen objetivo aquel - que se realiza de los registros contables, de información financiera y de otros documentos que respaldan las operaciones efectuadas por una entidad económica".

C.P. Rogelio Casas Alatríste: "El examen o revisión a base de pruebas selectivas de los estados financieros, tendientes a determinar si presentan razonablemente la situación financiera y los resultados de las operaciones de la unidad económica a que se refieren".

1.3.2. Auditoría Interna.

El Instituto de Auditores Internos la define co mo: "Una actividad independiente dentro de la empresa pa

ra la evolución de la organización y del control, para la revisión de las operaciones, en especial aquellas que tienen repercusión en la información contable y financiera, para efectos de prestar un servicio a la gerencia".

El Instituto Americano de Auditores Internos -- tiene un concepto más actual que dice: "Auditoría Interna es la actividad de apreciación en forma independiente dentro de una organización, de las operaciones contables, financieras y de otra naturaleza, como base para prestar servicios de protección y crítica constructiva a la administración".

1.3.3. Auditoría Administrativa.

El Ing. William P. Leonard define a la Auditoría Administrativa como: "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 a sus recursos humanos y materiales".

Una opinión muy personal, tomando en cuenta definiciones y conceptos de Auditoría Administrativa de -- otros autores, consiste en un examen sistemático, cuyo objetivo es evaluar los sistemas y procedimientos administrativos con el fin de determinar el grado de eficiencia en sus resultados operativos, medir sus desviaciones y tendencias y sugerir las medidas correctivas aplicables.

1.3.4. Auditoría Operacional.

En virtud de que este concepto es relativamente nuevo, son pocas las definiciones que se tienen acerca de esta forma de auditoría, a continuación cito la definición de la Comisión de Auditoría Operacional del I.M.C.P.,

publicada en el Boletín No. 1: "Es el servicio adicional que presta el contador público en su carácter de auditor externo cuando coordinadamente con el examen de estados financieros, examina ciertos aspectos administrativos con el propósito de lograr incrementar la eficiencia y eficacia operativa de su cliente, a través de proponer las recomendaciones que considere adecuadas".

La definición propuesta por Edward F. Norberk - es del tenor siguiente: "La Auditoría Operacional es una nueva técnica de control que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos".

Roy A. Lindberg y Theodore Cohn en su obra "Auditoría Operacional" la definen como sigue: "La Auditoría Operacional es una técnica para evaluar sistemática y regularmente la efectividad de una función o una unidad - con referencias a normas corporativas e industriales, utilizando personal no especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan y determinar que condiciones pueden mejorar".

Como se puede apreciar por los conceptos anteriores, la Auditoría Operacional es una herramienta de la que se vale la administración de la empresa, y cuyos servicios presta el Contador Público con el fin de preveer - medidas y evaluaciones sobre la actuación y eficiencia de un área funcional.

publicada en el Boletín No. 1: "Es el servicio adicional que presta el contador público en su carácter de auditor externo cuando coordinadamente con el examen de estados financieros, examina ciertos aspectos administrativos con el propósito de lograr incrementar la eficiencia y eficacia operativa de su cliente, a través de proponer las recomendaciones que considere adecuadas".

La definición propuesta por Edward F. Norberk es del tenor siguiente: "La Auditoría Operacional es una nueva técnica de control que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos".

Roy A. Lindberg y Theodore Cohn en su obra "Auditoría Operacional" la definen como sigue: "La Auditoría Operacional es una técnica para evaluar sistemática y regularmente la efectividad de una función o una unidad con referencias a normas corporativas e industriales, utilizando personal no especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan y determinar que condiciones pueden mejorarse".

Como se puede apreciar por los conceptos anteriores, la Auditoría Operacional es una herramienta de la que se vale la administración de la empresa, y cuyos servicios presta el Contador Público con el fin de prever medidas y evaluaciones sobre la actuación y eficiencia de un área funcional.

1.4. Diferencias y semejanzas entre los distintos tipos de Auditorías.

La Auditoría en cualquier de los tipos descritos en párrafos anteriores efectúa las mediciones y evaluaciones de los controles operativos o cifras de los estados financieros en base a muestras selectivas para determinar las conclusiones de su estudio.

Cada tipo de auditoría efectúa su estudio o análisis por medio de normas y técnicas predeterminadas, - - siendo éstas disciplinas de carácter deductivo en las que se requiere juicio propio.

A continuación se presenta un cuadro que contempla las principales diferencias y semejanzas entre la Auditoría Operacional y las Auditorías Externa, Interna y Administrativa.

DIFERENCIAS Y SEHEJANZAS	AUDITORIA EXTERNA	AUDITORIA INTERNA	AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AUDITORIA OPERACIONAL
OBJETIVO PRINCIPAL	Evaluar la situación financiera y la razonabilidad de las cifras mostradas en los estados financieros.	Evaluar y medir la efectividad de los controles.	Informar sobre deficiencias e irregularidades a las políticas y proponer las soluciones a estas desviaciones.	Vigilar que las operaciones de la empresa se realicen con eficiencia.
REQUIERE CRITERIO Y JUICIO PROPIO.	Si	Si	Si	Si
EVALUA MEDIANTE TECNICAS Y NORMAS.	Si	Si	Si	Si
NORMAS Y TECNICAS EMPLEADAS	Principios de contabilidad y normas	Políticas y métodos de la compañía.	Políticas, manuales de organización y de procedimientos de la compañía.	Normas, políticas y procedimientos operacionales de la compañía.
INDEPENDENCIA MENTAL	Total: norma personal de auditoría que rige al contador público.	Parcial: depende económicamente de la empresa.	Total: ya que su revisión evalúa planes, objetivos, métodos y controles.	Total: ya que define los problemas y no puede resolverlos si antes no los previene.
EMPLEA MUESTRAS SELECTIVAS	Si	Si	Si	Si
DICTAMINA RESULTADOS A TERCEROS Y/O ADMINISTRACION	Si	No, sólo emite informe.	No, sólo emite informe	No, sólo emite informe.
SERVICIO DE PROTECCION Y - EVALUACION DE CONTROLES.	Si	Si	Si	Si
EVALUA PRINCIPALMENTE	Activos fijos e información financiera principalmente.	Niveles administrativos y operaciones de una empresa.	Examen estructural, niveles de autoridad, departamental y de los recursos humanos.	Todos los aspectos de operación medibles en una empresa.
DEFINE PROBLEMAS Y SUGIERE SOLUCIONES.	Parcial	Si	Si	Si
APLICABLES A EMPRESAS	De tamaño regular en adelante en empresas pequeñas casi no hay medios económicos que permitan su aplicación.	Escasa en empresas medianas y de regular utilización en empresas mayores.	En empresas de gran magnitud y gran complejidad administrativa y de operaciones.	Util en cualquier tipo de empresa, aunque de mayor aplicación en empresas grandes.
PERIODICIDAD	Anual.	Permanente por programas.	Permanente por programas.	Permanente por programas.

DIFERENCIAS Y SEMEJANZAS	AUDITORIA EXTERNA	AUDITORIA INTERNA	AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AUDITORIA OPERACIONAL
COMPRUEBA LA EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES.	Sí, abarcando más el control interno de la empresa.	Sí, sobre la evaluación de todos los controles de la compañía.	Sí, incluye controles administrativos y de recursos humanos.	Sí, controles y responsabilidades operativos.
EVALUA DIRECTAMENTE AL PERSONAL.	No	Si	Si	No
PROMUEVE BASES PARA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA.	No, ya que su fin principal es dictaminar sobre estados financieros.	Sí, cuando la investigación y solución del problema son parte de este objetivo.	Sí, ya que su finalidad implica promover el desarrollo en la administración de la empresa.	Parcial, ya que sólo reconoce las oportunidades para mejorar.
SUJETO QUE LA EJECUTA.	Contador Público independiente en su carácter de Auditor Externo.	Contador Público en su carácter de Auditor Externo (*)	Contador Público o Lic. en Administración.	Auditor Externo.
		<p data-bbox="1017 830 1066 850">NOTA</p>	<p data-bbox="1084 830 1702 895">(*) : El Contador Público podrá asesorarse de otro especialista o grupo de profesionales para lograr un mejor resultado de su examen o evaluación.</p>	

1.5. Características de la Auditoría Operacional.

La Auditoría Operacional se caracteriza por ser el servicio que presta el Contador Público auxiliándose en normas y técnicas predeterminadas para la correcta evaluación de las operaciones.

Otra característica importante es la utilización de la técnica de Auditoría "estudio y evaluación del control interno", como herramienta que mide y evalúa la eficiencia de la operación, siendo este el objetivo de la Auditoría Operacional.

También se caracteriza por el hecho de que el Auditor no sólo procura definir los problemas, sino que afronta la responsabilidad de sugerir las soluciones necesarias y adecuadas para que se corrijan las desviaciones.

Para algunos autores en la materia, el trabajo de Auditoría Operacional termina en el momento que el o los problemas han sido identificados, localizados y definidos con precisión.

Es en este punto donde considero que siendo la Auditoría Operacional quien localiza y define los problemas, es la más apta para sugerir las soluciones adecuadas.

Otra característica de la Auditoría Operacional reside en la comparación de normas o estándares de unidades y períodos de tiempos, teniendo como fuentes de recopilación de información:

- A. INTERNAS
- B. EXTERNAS

A. INTERNAS.

Existe un número considerable de fuentes de información siendo las más comunes:

- a) Objetivos, metas y planes;
- b) Normas y políticas establecidas por la compañía;
- c) Presupuestos;
- d) Manuales de organización y de procedimientos;
- e) Etc.

B. EXTERNAS.

La gama que presentan estas fuentes dependerán en gran parte de la experiencia del Auditor y que a manera general pueden ser:

- a) Conocimientos y experiencia;
- b) Prácticas comerciales de empresas del mismo giro;
- c) Estadísticas de la misma rama de la industria, proporcionadas por dependencias públicas o privadas, etc.

El Auditor deberá considerar las dos clases de normas que existen dentro de la Auditoría Operacional:

1. Referidas a objetivos. Normas precisas y bien definidas que hablan de cualidades y características de las cosas.

2. Referidas a actividades. Normas imprecisas y amorfas ya que por lo regular tratan acciones de personas.

Debido a estas normas el auditor requiere al eva
luar las actividades de juicio y experiencia práctica.

1.6. Limitaciones y ventajas de la Auditoría Operacional.

Limitaciones

Estas están íntimamente relacionadas con los requerimientos del cliente y familiarizados con la empresa, por tanto, es deber del auditor identificar y reconocer las limitaciones y ventajas, con el objeto de obtener una imagen más precisa de la empresa.

Las principales limitaciones que se pueden encontrar son las siguientes:

1.6.1. Tiempo

Ya que el encargado del área debe conocer oportunamente el estado de lo que ocurre y que es su responsabilidad. Es necesario implantar un programa de auditorías permanente, para atacar los problemas desde el inicio, para evitar que la auditoría se convierta en un proceso largo.

1.6.2. Conocimientos

Ya que como he mencionado no se podrá esperar que el Auditor Externo/Interno, sea un experto en todos los ramos de los negocios, por lo tanto es evidente que la Auditoría Operacional queda en personas especializadas en el trabajo de auditoría, no en las áreas sometidas a evaluación.

Es por esta razón que la Auditoría Operacional es tan sólo un detector de deficiencias graves y situaciones susceptibles de mejorar.

1.6.3. Costo

Debido a que la Auditoría Operacional en la mayoría de los casos se efectúa por áreas separadas, las limitaciones de tiempo y conocimiento elevarían considerablemente los costos de la auditoría operacional.

Otra de las limitaciones de las empresas en sí, es que no pueden tener al personal ejecutivo especializado para cada área del negocio sometida a evaluación.

Ventajas

Después de haber analizado las principales limitaciones, mencionaré las ventajas que brinda la Auditoría Operacional, estrechamente ligadas al control administrativo:

1.6.4. Muestra un panorama general de la empresa.

Debido a la evaluación de sus procedimientos y cuyas sugerencias podrán beneficiar directamente al personal de la empresa.

1.6.5. Suministra información por áreas y responsabilidades.

Permitiendo la asignación del personal adecuado a las operaciones del área evaluada, comprueba la efectividad de los controles implantados y prevee los problemas a futuro y la posible solución a éstos.

1.6.6. Introducir nuevos métodos de operación.

Permitiendo lograr la eficiencia y eficacia en el proceso de la operación.

1.6.7. Cuantifica y resalta los efectos de las desviaciones.

Comentando las fallas encontradas en relación con la realización de las operaciones, mencionando efectos in directos sobre la información financiera de la empresa.

1.6.8. Sugiere soluciones adecuadas.

Respecto de los problemas específicos de cada - -
área basadas en los resultados observados con motivo de -
su evaluación.

Cabe mencionar que las ventajas antes mencionadas son sólo algunas, y que es objetivo del Auditor Externo/-Interno que éstas se incrementen y que las limitaciones -decrezcan para beneficio directo de la empresa.

1.7. El Contador Público y la Auditoría Operacional.

El Contador Público como Auditor Externo/Interno, al realizar una Auditoría Operacional debe evaluar la eficiencia de operación de la empresa mediante:

- 1 Valorar la estabilidad y eficiencia que permitan a la empresa tener un correcto registro contable y financiero.
- 2 Determinar si las políticas, planes y procedimientos son los adecuados a las necesidades de operación.
- 3 Verificar que los activos de la empresa estén registrados debidamente en la contabilidad y cual es el tipo de protección contra riesgos de operación.
- 4 Determinar cuales son los medios de corrección y verificación de los registros contables de la empresa.
- 5 Evaluar la capacidad técnica y de ejecución del personal en el desempeño de las labores asignadas
- 6 Desarrollar nuevos procedimientos de operación que permitan la utilización adecuada de los recursos (técnicos, financieros y humanos), para la consecución de los objetivos de la empresa.

Para lograr lo anterior, el Contador Público como Auditor operacional deberá reunir ciertas características:

- 1 Poseer conocimientos complementarios a su preparación escolar; madurez profesional y la habili--dad práctica necesaria para lograr un trabajo profesional.

- 2 Utilizar no solamente principios de contabili--dad y técnicas de Auditoría, sino apoyarse en - - otros medios, tales como:
 - a) Principios de Administración y organización;
 - b) Equipo de cómputo electrónico (si lo hay);
 - c) Estadísticas;
 - d) Métodos de control de inventarios;
 - e) Cualquier otra información que le permita de--sarrollar un trabajo digno de la profesión -- contable.

- 3 Dominar plenamente la Auditoría de estados fi--nancieros, permitiéndole así, tener bases adecua--das de preparación, investigación e interpretación de diagramas de flujo y procedimientos que permi--ten conocer en forma gráfica la secuencia de ope--ración de la empresa.

- 4 Desarrollar un sentido común que le permita identificar mediante la investigación, los objetivos - principales que serán objeto del análisis de aque--llos que no lo ameriten.

- 5 Otras características que influirán en el desem--peño de su labor son las siguientes:
 - a) Sensibilidad y diplomacia;

- b) Capacidad de autocrítica;
- c) Curiosidad: ¿ Qué se está haciendo ?
¿ Cómo se está haciendo ?
¿ Por qué se está haciendo ?
¿ Se necesita verdaderamente ésto?
¿ Está duplicándose este trabajo ?
- d) Persistencia;
- e) Espíritu constructivo;
- f) Cooperatividad;
- g) Etc.

EL AUDITOR DEBE CARACTERIZARSE POR LA FORMA DE PEN
SAR Y NO POR EL EMPLEO DE METODOS DISTINTOS.

Es importante enfatizar la necesidad de poseer una mente abierta para la captación de conflictos que le permi
ta examinar de manera constructiva todos los aspectos rela
cionados con la operación que se revisa.

C A P I T U L O I I

ADMINISTRACION Y EJECUCION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

2.1. Diferentes campos de aplicación de la Auditoría Operacional.

Como se ha observado en temas anteriores, la Auditoría Operacional evalúa principalmente "Todos los aspectos de operación medibles en una empresa", dentro de cualquier área de la misma.

El Instituto de Auditores Internos de México, A.C., clasifica las áreas de desarrollo mediante el siguiente concepto:

"La Auditoría Operacional va más allá de las actividades generalmente atribuidas a la Auditoría, refiriéndose a actividades no financieras que tarde o temprano se manifiestan cuantitativamente en los estados financieros de la Compañía".

A continuación se incluye la clasificación en las cuatro áreas principales en las que puede aplicarse la Auditoría Operacional:

1 Guía para la revisión del ciclo de ingresos.
Este ciclo abarca principalmente las siguientes áreas:

- a) Ventas
- b) Cuentas por cobrar
- c) Almacenes o inventarios
- d) Crédito y cobranzas

- e) Producción -empresa industrial-
- f) Finanzas
- g) Contabilidad general

2 Guía para la revisión del ciclo de egresos.
Este ciclo comprende las áreas de:

- a) Compras
- b) Almacén o inventarios
- c) Producción -empresa industrial-
- d) Cuentas por pagar
- e) Contabilidad
- f) Finanzas

3 Guía para la revisión del ciclo de Tesorería --
(finanzas). Este ciclo evalúa las áreas que manejan o administran los recursos económicos y pueden ser:

- a) Finanzas -tesorería-
- b) Contabilidad
- c) Presupuestos

4 Programa para la revisión operacional de almacenes. Que comprende los siguientes objetivos:

- a) Determinar si la inversión que se tiene en inventarios es justificable.
- b) Verificar si los procedimientos de operación y control son eficientes.
- c) Evaluar la rentabilidad de los almacenes.
- d) Comprobar la razonabilidad de las cifras de los estados financieros.
- e) Detectar problemas que entorpezcan la eficiencia operativa.

Esta clasificación muestra cuales son las áreas -- susceptibles de aplicación de la Auditoría Operacional.

El estudio del Auditor podrá determinarse por los requerimientos del cliente sobre cuales son las áreas a revisar o cuales son las operaciones que tiene un bien o mal funcionamiento.

Es necesario que el Auditor, en base a un estudio preliminar, determine el alcance de su revisión e identifique plenamente la operación, para aprovechar al máximo todos los recursos disponibles.

Como complemento a la clasificación descrita en párrafos anteriores, a continuación se citan las áreas más importantes dentro de una empresa que pueden ser objeto de evaluación por parte de la Auditoría Operacional:

- a) Compras
- b) Ventas
- c) Crédito y Cobranzas
- d) Producción
- e) Impuestos
- f) Mercadotecnia
- g) Personal
- h) Contabilidad
- i) Costos

2.2. La Auditoría Operacional, nuevo enfoque de la Auditoría Interna.

Como he planteado en puntos anteriores, la Auditoría Operacional no es una actividad o función distinta y separada de la Auditoría Interna, sino un resultado de la

evolución que ésta ha sufrido como consecuencia del desarrollo de tecnología y diversificación de la industria y del comercio, es por tal motivo que el Auditor Operacional además de tener como campo de acción las diversas áreas de operación de la empresa, no debe descuidar las funciones de vigilancia y administración que estén relacionadas con el flujo operacional motivo de su estudio. Por tal motivo no debe sustraerse de su objetivo principal: examinar las operaciones, registros y resultados para proveer a la administración de la empresa la información que permita el mejoramiento de la misma.

Como consecuencia de la evolución, crecimiento y desarrollo de las industrias alcanzado hasta nuestros días, han surgido diversos factores de cambio, que se ven reflejados en la complejidad de los problemas administrativos y de producción, siendo algunos de estos factores los siguientes:

- a) Descentralización de funciones;
- b) Localización de nuevos mercados;
- c) Desarrollo de nuevos productos;
- d) Incremento de la competencia;
- e) Alza de los costos;
- f) Localización de nuevas áreas de desarrollo industrial;
- g) Etc.

Como se aprecia en estos y otros factores de no menor importancia para la administración y operación de la empresa, han provocado la creación de nuevas estructuras, sistemas de producción y administrativos que se reflejan en informes más elaborados que tienden a:

- 1 Promover la eficiencia y efectividad de los de
partamentos operativos.
- 2 Establecer sistemas y procedimientos acordes a
las necesidades de la empresa.
- 3 Establecer las políticas de administración y o
peración que aseguren la correcta administración
de la empresa.

En virtud de lo cual la Auditoría Operacional es -
la respuesta para resolver la incógnita en toda empresa en
tre lo que se cree que ocurre y lo que realmente acontece.
Lo que representa una oportunidad para que el Auditor In--
terno aplique conocimientos y experiencia a fin de asesoo--
rar a la Dirección General en el cumplimiento de todas y -
cada una de las fases del proceso administrativo.

2.3. La administración del Departamento de Auditoría Operacional.

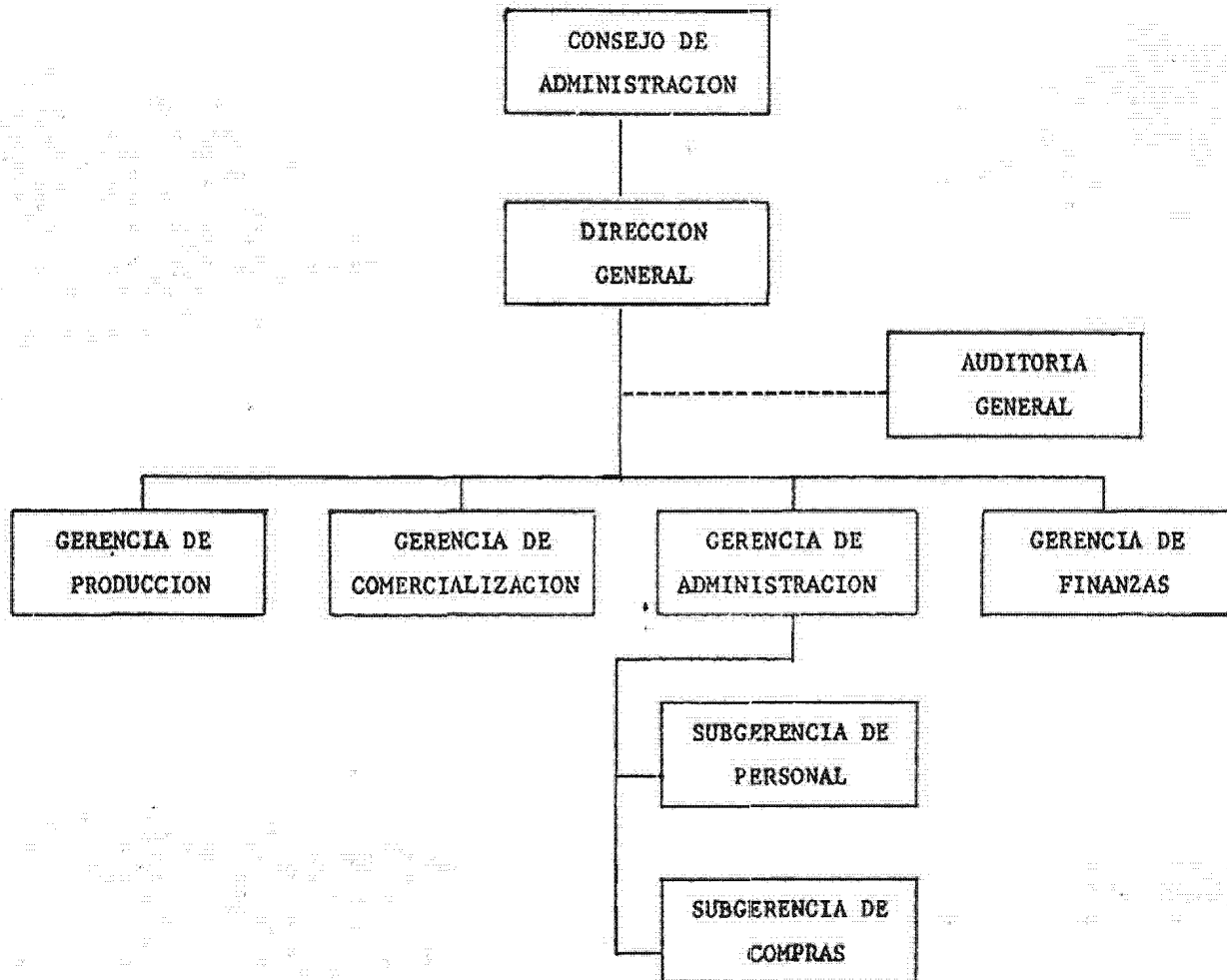
En México, son pocas las empresas que por sus necesidades, volumen de operación, producción, descentralización de oficinas y plantas y cantidad de personal, les es indispensable contar en su estructura con un Departamento de Auditoría Interna.

También es cierto que su localización dentro de la estructura organiza, generalmente es como departamento dependiente de la Contraloría o de la Gerencia Financiera, - que sólo lo utilizar como herramienta para resolver problemas de su propia área, convirtiendo a la Auditoría Interna en una función o actividad estrecha y sobre todo limitada.

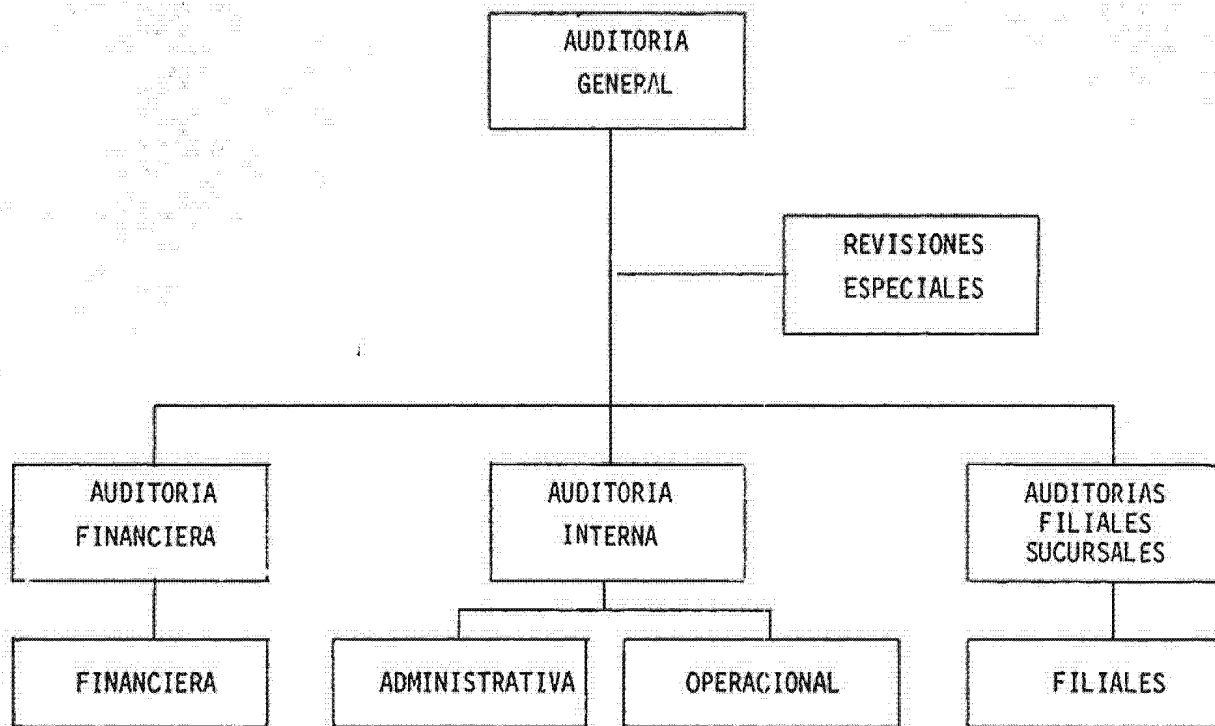
Considerando que la Auditoría Interna es una ayuda a la administración y para lograr que la información que presente sea veraz, oportuna y evite desperdicios y gastos innecesarios, su ubicación adecuada dentro de la organización deberá ser a nivel staff, proporcionando reportes al Consejo de Administración, Director o Gerente General. De este modo el Auditor Interno tendrá la jerarquía necesaria dentro de la empresa para llevar a cabo sus funciones con la amplitud que se requiere.

A continuación presento un organigrama estructural en la que el área de Auditoría Interna depende de la Dirección General, y se localiza a nivel staff.

ESTRUCTURA GENERAL DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL



AUDITORIA GENERAL



La administración del área de Auditoría difiere -- con las necesidades y tipos de empresa, así como a los deseos o requerimientos de cada administración, por lo tanto no es posible hablar sobre un estandar definido para dirigir tal área, sin embargo, sí es posible mencionar elementos y características comunes para un buen funcionamiento de Auditoría Operacional siendo estos los más generales:

- 1 Autoridad amplia y bien definida establecida por la Dirección General.
- 2 Recibir apoyo efectivo y continuo de la Administración.
- 3 Establecer objetivos, políticas y normas de actuación.
- 4 Implantar mecanismos de actuación-planeación, programas y controles.
- 5 Seleccionar al personal adecuado que reúna los requisitos que se mencionan en el Capítulo 1, Tema 1.7., El Contador Público y la Auditoría Operacional.

2.3.1. Alcance de la Auditoría Operacional.

La Auditoría Operacional tiene aplicación sobre -- cualquier aspecto corporativo susceptible de auditoría y -- económicamente importante. En ningún momento puede o debe abarcar campos extensos de análisis, pues la extensión mis ma será un impedimento para lograr sus objetivos, por lo -- menos dentro del costo y demás parámetros aplicables.

La configuración de la Auditoría Operacional depen derá de la compañía a analizar, la materia de la auditoría tamaño y composición del equipo de auditores y del nivel -- de responsabilidad otorgado respecto a sus opiniones y con clusiones.

De lo anterior se desprende que la Auditoría Ope-- racional tiene limitaciones en cuanto a lo que se puede ob servar, comprar y corresponder de alguna forma empíricamen-- te, en virtud de lo cual posee un campo caudaloso de ac-- ción, pero su evaluación es ilimitada, como son:

- 1 Declaraciones de objetivos (metas, fines, pla-- nes y políticas).
- 2 Estructuras de organización (contenido y agrupa-- ción del trabajo, relaciones de grupos).
- 3 Sistemas y procedimientos (reglas, reglamentos métodos, flujos).
- 4 Controles (directos, indirectos, cuantitativos y no cuantitativos)
- 5 Empleo de recursos (financieros, materiales y -- humanos
- 6 Resultados en términos conmesurables.

El alcance de la Auditoría depende del punto de

equilibrio entre la confianza y la aplicación de los resultados, cuya determinación no es nada fácil.

Para determinar el alcance de la auditoría se mencionarán las siguientes guías:

- El sujeto de Auditoría Operacional será cualquier aspecto de la Compañía que pueda definirse en la planeación de la misma.
- La Auditoría Operacional se limitará a exámenes en que se obtengan resultados suficientes, aptos, tangibles y objetivos.
- La Auditoría se limitará a áreas en las que las observaciones específicas puedan desarrollarse e informarse.
- La Auditoría debe evaluar el desempeño de grupo, ya que casi nunca consisten en el trabajo de un só lo individuo.

Algunos aspectos corporativos dentro del alcance de una auditoría de una gran compañía manufacturera determinan si:

- Los objetivos han sido definidos claramente.
- Las políticas operativas se ajustan a los objetivos establecidos.
- Las políticas se siguen mediante procedimientos específicos.
- Los procedimientos se cumplen según lo previsto.
- La información productiva y de administración se acumula mediante métodos ordenados.
- La administración recibe informes adecuados, oportunos y precisos.

- Los sistemas de control, se relacionan con las -
políticas y procedimientos de la Compañía.

No se pueden considerar todos estos aspectos en ca
da Auditoría Operacional, pero sí establecen la forma bási
ca de abordar el trabajo.

El objetivo más amplio de cualquier Auditoría Ope-
racional es la producción de resultados comprensibles y --
útiles. Sin embargo, a pesar de ser el requisito más im--
portante suele recibir atención mínima.

Por esta razón, los resultados de la Auditoría Ope-
racional deben ser útiles para la dirección.

2.3.2. Planeación de la Auditoría Operacional.

Los procesos de establecer objetivos, comprometer recursos y programar y ordenar acontecimientos es tan importante para la Auditoría Operacional como para cualquier otra función de negocios.

Los programas se relacionan, por supuesto, con el presupuesto asociado y los márgenes de tiempo improductivo.

En casi toda programación se prevee un margen de - varios días-hombre no programados, especialmente durante - los primeros años de la entidad.

La estructura final de la programación estará de-- terminada por el tamaño de la compañía y el alcance de la auditoría deseada.

La programación debe revisarse y ponerse al día pe-- riódicamente y tales actualizaciones precisan determinados mecanismos administrativos a fin de llevarse a cabo en for-- ma eficiente.

Un sistema de información y control que nos sea -- útil puede ser el siguiente:

- 1 Descripción de proyectos standar
- 2 Tablero de proyectos
- 3 Gráficas de la actividad de los empleados
- 4 Informes sobre la evaluación de desempeño
- 5 Informes de tiempo
- 6 Resúmenes del empleo de la fuerza de trabajo
- 7 Informes mensuales

2.3.3. Duración y frecuencia de la Auditoría Operacional.

Duración

El alcance y los criterios para determinar la extensión o duración de un trabajo de Auditoría Operacional, no han sido standarizados, por lo tanto el trabajo deberá determinarse en cada caso mediante un análisis cuidadoso.

Existen cuatro factores que pueden afectar la extensión de una Auditoría:

- 1 Concepto de Auditoría. El trabajo dependerá de los resultados que se deseen.
- 2 Urgencia del trabajo. Es necesario determinar si existe un programa de auditoría adecuado y si cuenta con un equipo de auditores experimentado para cubrir el programa; para poder establecer la urgencia de la auditoría.
- 3 Recursos disponibles. Dependerá del número de auditores con que se cuenten para determinar la amplitud al trabajo.
- 4 Giro o actividad de la Compañía. Identificación del giro, variedad de actividades y tamaño de la empresa.

Se deben contemplar además la influencia sobre el alcance de la auditoría, así como la duración no mayor a 60 días-hombre una duración mayor podría ocasionar perturbaciones al trabajo y su correspondiente elevación en el costo.

Frecuencia

Mediante el análisis adecuado de la empresa y si -

contamos con un programa de auditorías anual, en el cual se contemplan el alcance y los recursos asignados a cada estudio hablaré de una frecuencia practicada promedio de 18 meses; en relación a los resultados y observaciones obtenidos podría aumentarse a una vez cada tres años, pero no más.

En los casos en que el volumen de operaciones, inversiones o cambios drásticos de administración son elevados y continuos, es recomendable una frecuencia de cada seis meses e incluso en ciertas compañías se asigna una función de Auditoría Operacional de tiempo completo.

Es conveniente mencionar que Auditorías Operacionales frecuentes en toda la compañía o en áreas que no lo requieren, además de su alto costo y baja utilidad, tenderán a perturbar las operaciones totales de la empresa.

2.3.4. El elemento humano en la Auditoría Operacional.

Como se ha visto en el transcurso de esta obra, el Contador Público representa el elemento principal dentro de la Auditoría de Operaciones en su modalidad de Auditor Interno u Operacional.

La capacidad necesaria para el trabajo de Auditor Operacional puede configurarse por lo menos con estas cuatro características, que deben estar presentes en el Contador Público.

- 1 Conocimientos de los principios y métodos de la auditoría operacional.
- 2 Posesión de convicciones claras unificadoras de administración.
- 3 Capacidad real de independencia.
- 4 Aptitud para expresar sus observaciones.

El Auditor Operacional tendrá la responsabilidad dentro de los límites establecidos por las políticas y procedimientos de la empresa para:

- 1 Organizar el departamento de Auditoría Operacional.
- 2 Elaborar los manuales de organización y procedimientos de su área.
- 3 Programar los cursos de capacitación para su personal.
- 4 Coordinar el trabajo de los grupos de auditoría.
- 5 Supervisar la ejecución de las auditorías.
- 6 Discutir las observaciones con los directivos o responsables de las áreas auditadas.
- 7 Presentar los resultados, observaciones e informes a la Dirección General y áreas involucradas.

Como conclusión el Contador Público como Auditor - Operacional tendrá como principales funciones:

Planear, administrar y dirigir todas las actividades para lograr a través de la revisión, la seguridad de - que las operaciones de la empresa se realizan siguiendo -- las políticas y procedimientos establecidos, observando -- las desviaciones a éstos y los cambios oportunos para corregirlos.

C A P I T U L O I I I

METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

El Contador Público en su carácter de Auditor, debe identificar los objetivos de la Auditoría Operacional, apoyándose en su capacidad profesional, experiencia y realizar su estudio bajo las normas de auditoría generalmente aceptadas, (aplicables en su caso) y de una metodología propia e inherente a la Auditoría Operacional.

A continuación describo la metodología para el desarrollo de una Auditoría Operacional, según la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en su Boletín No. 2.

Es conveniente señalar que esta metodología tiene un carácter genérico y por lo tanto corresponde al Contador Público adecuarla a las situaciones específicas que requiera o que son motivo de su estudio.

3.1. Familiarización.

Estudio general que permite conocer la estructura, organización, objetivos, políticas, sistemas y procedimiento, para identificar el tipo de empresa a examinar.

Además dicha actividad logra que el Auditor se "familiarice" con la operación, quienes intervienen, como se realiza y que fines persigue.

3.2. Visita a las instalaciones.

El Auditor debe observar directamente en donde se realizan las operaciones y detectar si es posible fallas a los controles operacionales o en la realización misma.

3.3. Análisis Financiero.

Se debe interpretar las cifras de los estados financieros con el fin de determinar tendencias, conocer la situación actual, su marcha, etc. Este análisis indicará al Auditor las posibles áreas con problemas operacionales, por lo que se deben efectuar comparaciones y análisis externo-interno para ubicar lo mejor posible a la empresa en el ámbito de los negocios en general, y en su ramo en particular.

3.4. Análisis de información operativa (no financiera).

Estudio de datos de operación internos, tales como:

- Diagramas
- Instructivos y manuales (de organización y de procedimientos)
- Rotación de personal
- Estadísticas: De producción
De ventas
- Presupuestos
- Etc.

3.5. Entrevistas

En esta función, entra el criterio del Auditor, quien determinará a los funcionarios o personal a entrevistar, tomando en cuenta la operación, importancia y relación con --

otras operaciones.

3.6. Examen de la documentación.

La finalidad es analizar objetiva y minuciosamente la información recabada en las actividades anteriores.

3.7. Diagnóstico preliminar.

Se debe realizar un resumen completo de las actividades anteriores para obtener una concepción general de la empresa y en el cual se indiquen:

- 1 Los principales problemas detectados hasta el momento.
- 2 Las operaciones que pueden y deben examinarse, así como las posibles soluciones.

3.8. Selección de operaciones a examinar.

Deben seleccionarse aquellas operaciones que por su importancia o características ofrezcan mayores posibilidades de mejorar a la empresa, dicha selección debe efectuarse conjuntamente con los funcionarios afectados, considerando las posibilidades de obtener resultados positivos a corto plazo.

3.9. Ejecución.

La característica principal es el uso de papeles de trabajo como son:

- Programas de trabajo.

- Manuales de organización y procedimientos.
- Cuestionarios
- Cuadros Sinópticos
- Estadísticas
- Etc.

Cuyo objetivo es la identificación plena de los problemas detectados y de los que resulten en esta fase.

La elaboración de diagramas de flujo representan -- instrumentos muy útiles en la detección de deficiencias y -- en la ejecución del trabajo en la Auditoría Operacional.

3.10. Resumen de los problemas detectados.

Consiste en recapitular los problemas y deficiencias encontrados en los controles operacionales y cuya solución represente una disminución de costos o aumenten la eficiencia de la empresa.

Deben cuantificarse los efectos de los problemas, -- indicar las causas que los producen, consecuencias y en cada caso proponer las soluciones inmediatas .

3.11. Discusión previa de los problemas detectados.

En esta fase debe aprovecharse la experiencia del personal de la empresa, con lo cual se evitan errores de apreciación o interpretación.

3.12. Diagnóstico.

Esta fase comprende la elaboración del informe de Auditoría Operacional.

Como la metodología antes comentada es aplicable a todas las áreas de una empresa, a continuación se mencionan los aspectos particulares (enunciativos, no limitativos) del área de compras.

Familiarización.

1) Estudio general de la situación económica, política, social y legal en el que actúa la empresa y con la operación de compras en sí, mediante análisis de sus objetivos, estructura orgánica, sistemas y procedimientos, que permitan al Auditor Operacional ubicar la función de compras en el flujo directo de la operación.

Siendo posible en esta fase detectar fallas tales como:

- Carencia de aspectos medibles o cuantificables.
- Objetivos y/o políticas inadecuadas.
- Sistemas y procedimientos obsoletos a la operación.
- Estructura orgánica deficiente o limitada.

2) En forma específica se podría investigar, entre otras cosas, la importancia y características de los siguientes aspectos:

- a) La materia prima o productos semiterminados que compra la empresa, proveedores que la abastecen, mercados y canales de distribución para su surtimiento, etc.
- b) Características de las materias primas o productos que compra:
 - Materia prima perecedera.
 - Adquisición permanente o estacional.

- Productos semiterminados o semiprocesados.
- Adquisición nacional o de importación.

c) Políticas para determinar a los proveedores por convocatoria, concursos, cotización directa, negociación, etc.

d) Política de pago que se haya establecido.

e) Sistema de control de inventarios, manejo de stocks, (mínimos y máximos)

3) Estudio y análisis de expedientes de auditoría, informes y cartas de recomendaciones, cuando éstos -- sean aplicables.

Visita a las instalaciones,

4) Inspección visual de las instalaciones del área de compras y de los departamentos con los cuales tiene estrecha relación (almacén, producción, control de calidad, ventas, contabilidad, etc.).

Análisis financiero y de información operativa.

5) Compilación y análisis de la información -- existente (interna y externa) en lo relativo al área de - compras, que permita comparar las compras e inventarios - con las de años anteriores, apreciando las tendencias y la aplicación de razones financieras.

Los análisis más accesibles a considerar son:

- Rotación de inventarios.
- Lotes económicos.
- Costo de almacenaje.
- Comparación de precios de adquisición.
- Programas de adquisición de materias primas.
- Procedimientos de compras.

6) Elaboración de guías para entrevistas y aplicación de cuestionarios que permitan conocer el flujo directo de la operación para determinar si se efectúa eficientemente, para tal efecto la elaboración de diagramas de flujo nos mostrará en forma gráfica la secuencia de la operación.

7) Entrevistas con los funcionarios y el personal que ejecuta la función compras, establecerá el cumplimiento o no de las políticas del área; a juicio del Auditor podrán realizarse encuestas con proveedores y demás elementos externos relacionados con las compras.

Examen de la documentación.

8) Estudio de los diversos registros (compras, precios, existencias, consumos normales, y cantidades económicas de pedidos), archivos y formas de papelería existentes para comprobar su funcionalidad.

Ejecución.

9) Precisar si los responsables de la operación compras conocen objetivos, políticas y sistemas y procedimientos aprobados por la Dirección. La responsabilidad de su logro debe ser aceptada por todos los que intervienen en la función.

10) Verificar la existencia de presupuestos detallados por producto o materia prima por adquirir basados, en pronósticos de producción de pedidos y de la experiencia de los responsables de los departamentos de producción y de almacén (capacidad).

11) Seleccionar la materia prima o producto básico para el proceso de producción de la empresa.

12) Recopilar los informes de control de calidad sobre el comportamiento de la materia prima (defectos, mala calidad, devoluciones, pedidos no surtidos, etc.), definir tendencias, y que artículos las provocan, causa, efectos (económicos, de operación, de eficiencia) medidas para impedirlos y el conocimiento o no del responsable del área de compras y la opinión de éste sobre el particular.

13) Revisar los costos en lo que se refiere a adquisición y manejo de la materia prima y el comportamiento en costo total de producción.

14) Capacitar al personal en técnicas y procedimientos utilizados por la compañía en la función compras, así como determinar las cargas de trabajo, su distribución y la capacidad del personal para afrontar situaciones difciles.

Resumen y discusión previa de los problemas detectados.

15) Discutir las recomendaciones con los interesados, a medida que progresa el trabajo, para aprovechar la experiencia, afinar la interpretación del auditor y obtener colaboración de las partes afectadas en el examen de la función.

Diagnóstico.

16) Elaborar informes al cliente, mediante la recapitulación de resultados obtenidos para evitar omisiones y jerarquizar hallazgos de importancia.

El Auditor, a su juicio, podrá cambiar el orden o eliminar alguna de las fases de la metodología antes expuesta, si ésta no refleja las características o necesida-

des que requiere, podrá en su caso utilizar o emplear alguna otra técnica o procedimiento de auditoría que satisfaga sus necesidades de información o resultados.

C A P I T U L O I V

APLICACION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL
EN EL AREA DE COMPRAS.4.1. Concepto y alcance de la Auditoría Operacional en Compras.

Para la comprensión de la función Compras, es necesario que definamos lo que significa ésta, de acuerdo -- con el Boletín No. 3 de la Comisión de Auditoría Operacional del I.M.C.P.:

"La operación de compras es el conjunto de actividades que desarrolla una empresa para adquirir los recursos necesarios, principalmente de carácter material para la realización de sus objetivos."

Como complemento a la definición anterior:

Es el abastecimiento de recursos materiales y de servicios que permiten la instalación, conservación y explotación de una empresa, obteniendo la mayor calidad y -- eficiencia, de modo que garantice la operación ininterrumpida de la empresa al menor costo posible.

Para tal efecto, de la función Compras es necesario que se desempeñen ciertas actividades para la consecución de sus objetivos, de acuerdo al Boletín No. 3 (ya mencionado en párrafos anteriores) :

- 1 Definir objetivos, políticas y metas de compras.
- 2 Formular el plan general de compras y programar las adquisiciones de acuerdo a las necesida

- des de producción, ventas, condiciones y ciclos de mercado, etc.
- 3 Coordinar en forma eficiente los recursos humanos, materiales y técnicos que integran la operación compras.
 - 4 Establecer y actualizar los registros de pre-cios y condiciones de compra de los diversos ar-tículos que se requieren en la empresa y mante-ner información histórica de los mismos.
 - 5 Recibir y tramitar las solicitudes y requisi-ciones para adquirir los materiales y servi-cios que las diversas áreas de la empresa necesitan.
 - 6 Supervisar las áreas que solicitan la adquisi-ción de materiales o servicios lo hagan cumplien-do las normas establecidas por la empresa y con la oportunidad que permita su abastecimiento nor-mal.
 - 7 Obtener cotizaciones y condicibnes de compra de diversos proveedores.
 - 8 Analizar las posibles alternativas en la adqui-sición de cada artículo requerido.
 - 9 Seleccionar al proveedor que por sus condicio-nes de venta, costo y garantfa ofrezcan el abas-tecimiento óptimo de los artículos requeridos.
 - 10 Vigilar que los pedidos fincados se surtan de acuerdo con lo solicitado en cantidad, especifica-ciones, tiempo, precio y condiciones de entre-ga.
 - 11 Reclamar y en su caso efectuar la devolución de los artículos surtidos en desacuerdo con lo pedi-do, aclarar las responsabilidades de la propia - empresa y atender las observaciones de cualquier tipo que presenten los proveedores.
 - 12 Participar en el establecimiento de las polfti-cas de pago a proveedores, aprovechando al máxi-

no las negociaciones de compra.

- 13 Coordinar sus actividades con áreas relacionadas: producción, ventas, almacenes, control de calidad y tesorería.

Por la importancia que reviste la función compras es necesario que el Auditor defina si el área de compras puede objetar una solicitud o requisición, si considera -- que se pueden mejorar las compras y evitar:

1. Detalles o especificaciones que limiten las fuentes de compra o eleven su costo de adquisición, y
2. Desviaciones a las políticas y normas de tolerancia comerciales que puedan elevar el costo de adquisición y/o inventarios.

4.2. Estructura orgánica del área de compras.

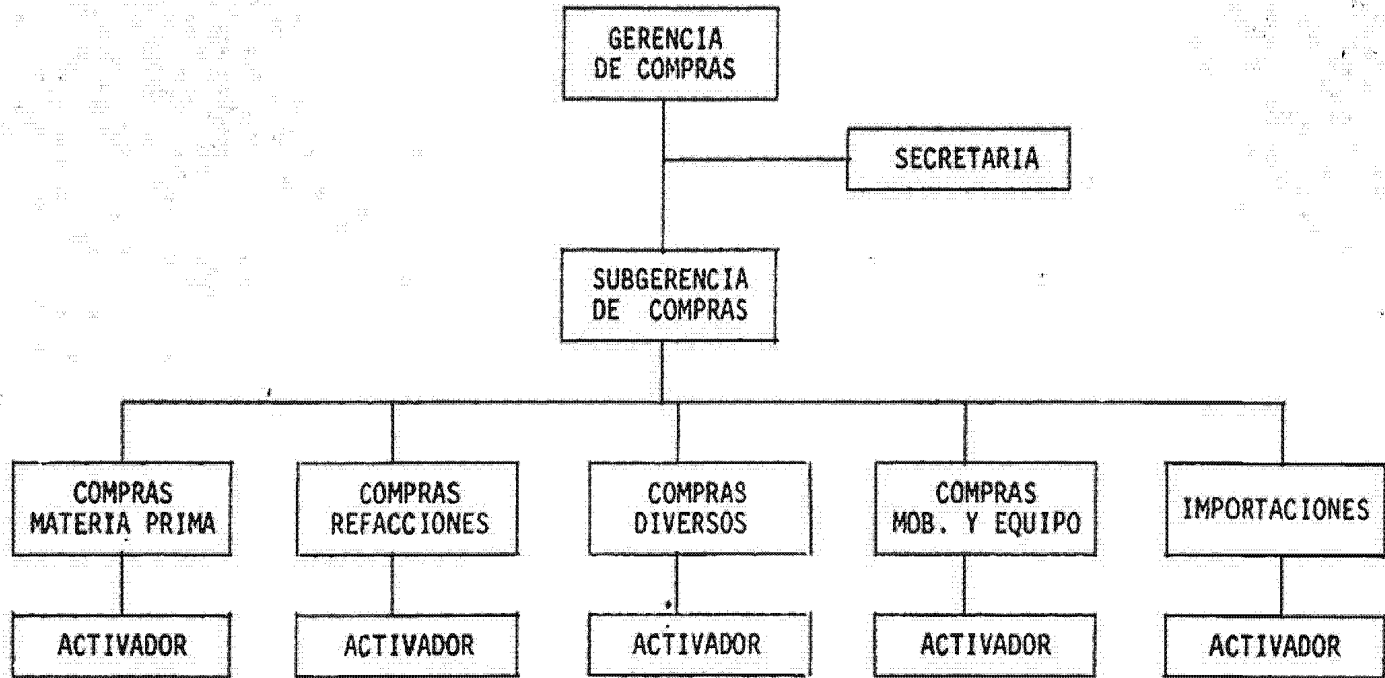
Para dar una organización estructural a la función compras es necesario que se establezcan las políticas, normas y programas y se contemplen en los manuales de organización y procedimientos de la empresa.

Es necesario contar con planes y programas de capacitación para el personal que desarrolla las actividades de compras, implantar los procedimientos sobre compras, -- analizar la estructura jerárquica que se pretende implantar y determinar las cualidades de cada una de las personas que se piensan utilizar.

Para tener una integración óptima en la relación puesto-personal-función; es necesario proporcionar todos los elementos necesarios para un buen desarrollo del área de compras.

A continuación se presenta un organigrama estructural del área de Compras dentro de una empresa.

GERENCIA DE COMPRAS



4.3. Objetivos de la Auditoría Operacional en Compras.

El Auditor de operaciones debe recordar al iniciar su estudio que el objetivo principal del área de Compras es el abastecimiento al menor costo posible y que las compras competentes no son resultado forzoso de la aplicación de procedimientos.

La clave para evaluar como se realizan las compras es verificar los costos de las compras en función a los objetivos y procedimientos existentes, y no averiguar si los procedimientos y formatos de organización son inadecuados u obsoletos.

Un punto de partida fructífero para el Auditor será el estudio de los manuales de organización y procedimientos del área; el examen de la documentación que interviene directamente en la actividad compras y la responsabilidad económica de cada una de las personas que desarrollan la función compras.

Los objetivos más comunes de la Auditoría Operacional aplicables al área de Compras pueden ser:

- 1 Obtener el abastecimiento de materiales y servicios en calidad, cantidad y menor costo posible de acuerdo a las políticas de la empresa.

- 2 Analizar y aplicar mejoras substanciales a los manuales de organización y procedimientos existentes.

- 3 Proponer aumentos o disminuciones a la responsabilidad económica para fincar pedidos.

4 Rediseñar la documentación utilizada en beneficio de la información contenida.

5 Evaluar la efectividad del área de compras.

6 Proponer la capacitación del personal, para aumentar la eficiencia dentro de sus actividades.

7 Evaluar la veracidad, confiabilidad y actualización de los registros y reportes del área de compras.

8 Evitar la corrupción comercial mediante el estudio competitivo válido de las ofertas.

9 Etc.

Para la consecución de los objetivos antes mencionados el Auditor Operacional debe averiguar hasta que punto se observan los principios siguientes: (según Roy A. Lindberg en su obra Auditoría de Operaciones).

1 Innovación.

El área de compras debe desempeñar un papel innovador, buscador de nuevos proveedores, materiales, condiciones de pago, promover, animar y recibir nuevas ideas, consultar al usuario sobre nuevos materiales, mejores maquinarias, etc.

2 Centro de conocimiento.

Mantener un alto nivel de organización y archivos de información, disponible y al día, comunicar los conocimientos especiales sobre productos o materiales que se conozcan para aprovecharlos al máximo.

3 Análisis de valor.

Deben practicar en forma constante análisis de - valor por artículo, solicitar a los vendedores, especifica - ciones, nuevos productos, comparar los precios, calidad y condiciones de pago y entrega para nuevas adquisiciones.

4 Otras fuentes.

Buscar nuevas soluciones de compra o nuevos pro - ductos procurando mantener la producción y competencia. - La decisión entre comprar o fabricar se relaciona con este principio.

5 Cargos relacionados.

Todos los compradores deben aplicar dicho princi - pio para obtener mejores condiciones tales como:

- A) Servicios de almacenamiento para pedidos - - abiertos.
- B) Materiales o formas de empaque.
- C) Pago de fletes y maniobras por parte del ven - dedor.
- D) Etc.

Si la investigación demuestra que se siguen los principios anteriores, el Auditor puede considerarse satis - fecho de que el área cumple con algunas de sus responsabi - lidades; permitiéndole enfocar su estudio a lograr la máxi - ma optimización de sus funciones.

La corrupción comercial competitiva puede ser un problema serio al que se enfrente; y aún cuando no sea ob - jetivo principal el detectarla, tiene la responsabilidad de indicar condiciones sospechosas que resulten de sus investi - gaciones a los procedimientos.

Para evaluar la eficacia del personal encargado de realizar y aplicar la función dinámica de compras, el Auditor Operacional puede analizar las mejoras en el costo mediante los siguientes puntos:

A) Negociación

Manejo adecuado de hechos y estadísticas y la habilidad para usarlos con éxito.

B) Cambio de Proveedores.

Mediante un sistema de clasificación de proveedores adecuado se pueden conseguir proveedores nuevos o adicionales que generen ahorros en los costos.

C) Cambio de especificaciones.

Cambios de especificaciones, materiales sustitutos o análisis de valor que generen ahorros en los costos de adquisición.

D) Mejoras internas.

Aplicación de ideas del usuario que permita la reducción de costos.

El Auditor Operacional propondrá las medidas eficaces que permitan al área de compras y al personal en sí adaptarse a la estructura organizacional e impelerlos a seguir los principios de las compras dinámicas y efectivas.

4.4. Técnicas, cuestionarios y programas de la Auditoría Operacional.

Técnicas.

El Auditor Operacional cuenta para auxiliarse en la valuación de su estudio con las técnicas y procedimientos aplicables a la Auditoría Financiera y además con cualquier otra técnica que le permita cerciorarse a lograr los resultados de su investigación.

A continuación se mencionan algunas técnicas auxiliares aplicables al área de compras:

- 1 Diagramas de flujo operacional.
- 2 Estudio de tiempos y movimientos
- 3 Análisis financiero.

1 Diagramas de flujo operacional,

Es la representación gráfica secuencial de la -- operación, es la herramienta indispensable para evaluar el control interno, tanto de la operación en sí, como de la -- documentación utilizada.

En este punto son fácilmente detectadas las desviaciones a las políticas, normas y procedimientos, facilita tanto en este método la sugerencia o aplicación de medidas correctivas.

2. Estudio de tiempos y movimientos.

Esta técnica permite la eliminación, simplificación y estandarización del trabajo, aplicando un procedimiento sistemático para el desarrollo del trabajo en un -- tiempo predeterminado.

3. Análisis Financiero.

Son métodos que adentran al auditor en la situación financiera de la empresa, sobre la cual puede basar la

opiniones que dará a los funcionarios de la empresa.

A continuación se mencionan algunas formas para medir y evaluar la eficiencia del área de compras:

1. Obtención de Créditos Comerciales.
2. Aceptaciones Mercantiles.
 - a) Letra de Cambio
 - b) Pagarés
3. Términos del Crédito.
 - a) Descuentos por pronto pago.
 - b) Descuentos por volumen de compra.
 - c) Tiempo para pago de crédito.
 - Contado Comercial (30 días)
 - Crédito a 60 días.
 - Crédito a 30 - 60 y 90 días.
 - Crédito especial 120 días.

Mediante estas normas, se obtendrá un juicio para opinar sobre la eficiencia y eficacia de la operación.

Estas técnicas auxiliares, son enunciativas, la aplicación de éstas u otras técnicas será a juicio propio del auditor de acuerdo a las características de la empresa o en base a su experiencia.

Estándar de actuación en Compras.

El Auditor Operacional cuenta con una herramienta sencilla y útil que le permite identificar las carencias de organización y administración dentro del área objeto de su estudio.

El estandar de actuación en compras debe reflejar la estructura orgánica administrativa y funcional, ideales para obtener un cien por ciento de eficiencia y eficacia operacional.

Esta estructura dependerá del tipo y giro de la empresa magnitud de operaciones y necesidades operacionales de la misma.

A continuación se presenta un modelo general de estandar de actuación para el área de Compras, en el cual se contemplan los elementos necesarios de estructura y organización que deben existir,

- 1 Normas y políticas establecidas para las compras.
- 2 Manuales de organización y procedimientos para:
 - Procedimiento para la requisición o solicitud de compras.
 - Procedimiento para seleccionar proveedores.
 - Procedimiento para fincar pedidos.
 - Procedimiento para la recepción y almacén de mercancías.
 - Procedimiento para pago a proveedores.
- 3 Organigramas estructurales y funcionales del área de compras,
- 4 Papelería impresa y foliada, con la información suficiente para su adecuada utilización.

- 5 Programas sobre compras, debidamente autorizados.
- 6 Selección de personal que posea características necesarias para el puesto a desempeñar tales como:
 - Conocimientos generales sobre Compras.
 - Conocimientos para efectuar registros.
 - Facilidad de palabra.
 - Sentido de persuasión.
 - Responsabilidad profesional.
 - Etc.
- 7 Programas de capacitación permanente a los empleados.
- 8 Programas de supervisión y control permanentes sobre las actividades de compras.
- 9 Implantación por personal de Auditoría Administrativa de los manuales de organización y procedimientos, así como en los cambios o modificaciones que resulten de la supervisión permanente.
- 10 Diagramas y estadísticas que muestren el comportamiento natural de las compras, y las desviaciones detectadas en períodos anteriores.
- 11 Información general o estadísticas proporcionadas por asociaciones a las cuales pertenezca o sea miembro la empresa.

PROGRAMA DE AUDITORIA OPERACIONAL EN COMPRAS

INDICE	PROCEDIMIENTO A DESARROLLAR	NOMBRE	FECHA	T I E M P O	
				ESTIMADO	REAL
I	<p>OBJETIVOS DE REVISION</p> <p>1 Verificar el cumplimiento de las políticas establecidas.</p> <p>2 Revisar que los procedimientos - utilizados sean los adecuados.</p> <p>3 Revisar que no existan desperdicios y/o pérdidas.</p> <p>4 Revisar que cada persona realice la función asignada.</p> <p>5 Evaluar la información que se -- produce en el flujo y la comunica-- ción.</p>				
II	<p>PROCEDIMIENTOS DE REVISION.</p> <p>1 Estudio de los procedimientos <u>in</u> volucrados en el flujo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anexar organigrama de la empresa - Investigar los objetivos del <u>flu</u> jo de compras. - Investigar las operaciones que - realiza y las etapas que lo <u>inte</u> gran. - Listar los nombres de los <u>funcio</u> narios responsables. - Obtener diagrama de flujo, que - incluya los departamentos que <u>in</u> tervienen y las formas utiliza-- das. - Solicitar una copia de los ma-- nuales existentes, de operación y de organización. - Solicitar una lista de todos los artículos que son suministrados en la operación de compras. 				

	INDICE PROCEDIMIENTO A DESARROLLAR	NOMBRE	FECHA	T I E M P O	
				ESTIMADO	REAL
	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar una relación de los -- proveedores más importantes. - Describir las fuentes de informa<u>ción</u> y/o archivos. - Indicar los nombres de las perso<u>nas</u> que se encargan de los volu<u>menes</u> importantes. - Describir el procedimiento segui<u>do</u> para conseguir a un proveedor. - A través de observación directa investigar el tipo de relación - que existe entre los empleados - del departamento. <ul style="list-style-type: none"> - De trabajo aislado. - De trabajo coordinado. - De mutua cooperación. - Investigar si hay innovaciones. <p>2 Proveedores.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizar el mercado de compras, - indicando: <ul style="list-style-type: none"> - Quien selecciona a los proveedo<u>res</u>. - Como se seleccionan. - Cual es la base para seleccio<u>narlos</u>. - Cotización de proveedores. <ul style="list-style-type: none"> - Revisar si la empresa cuenta -- con ellas. - Cerciorarse de que sean precios vigentes. - Solicitar cotizaciones a provee<u>dores</u> y compararlas con las que tiene la empresa. - Pedidos a proveedores. - Revisar quien los elabora. 				

INDICE	PROCEDIMIENTO A DESARROLLAR	NOMBRE	FECHA	T I E M P O	
				ESTIMADO	REAL
	<ul style="list-style-type: none"> - Como los elabora y con base en que información. - Quien autoriza los pedidos. - Se hacen por escrito o telefónicamente. - Se guarda evidencia de los pedidos a proveedores. - Analizar el tiempo que tardan en surtir los pedidos. - Revisar si se surten los pedidos completamente o en partes; o de acuerdo a lo solicitado. - Indicar cuanto, como y por qué se rechazan compras a proveedores y trámite que se sigue. - Revisar presupuesto de compras, compararlo con el real y comentar variaciones importantes. <p>3 Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizar si el departamento cuenta con el personal necesario. - Determinar las responsabilidades y limitaciones del personal. - Revisar si existe rotación de puestos y como se efectúa. - Verificar si el personal conoce y está familiarizado con las actividades que realiza. <p>4 Políticas de compra.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investigar quien los establece y que autoridad tiene para ello. - Analizar quien los elabora. - Revisar si las políticas están siendo analizadas y adecuadas periódicamente. 				

INDICE	PROCEDIMIENTO A DESARROLLAR	NOMBRE	FECHA	T I E M P O	
				ESTIMADO	REAL
	<p>5 Productos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizar la responsabilidad del suministro de insumos. - Investigar que tipos de insumos deben ser suministrados. - Verificar si existe un presupuesto de compras. - Indicar el tratamiento que se dá a las desviaciones del presupuesto. - Revisar el adecuado precio de los productos. - Investigar las actividades que -- realizan para buscar insumos <u>substitutos</u>. 				

C A P I T U L O V

RESULTADOS DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

5.1. Informe.

El informe de Auditoría Operacional es el producto final en el que se estructura en forma dinámica el proceso de la investigación; resultados obtenidos, comentarios, conclusiones y/o recomendaciones pertinentes para los diferentes niveles de la gerencia.

El Auditor Operacional debe aprovechar las cuatro ventajas que le representa escribir el informe al inicio de su investigación, según Roy A. Lindberg.

- 1 Estructurar la auditoría y desarrollar hipótesis iniciales.
- 2 Analizar y precisar la investigación en base a las hipótesis iniciales.
- 3 Asimilar sistemáticamente los problemas y resultados encontrados.
- 4 Reducir las distorsiones de los hechos que se provocan por razones fisiológicas, literarias o lógicas.

5.1.1. Importancia y concepto del Informe

El informe de Auditoría debe ser dinámico y presentar los resultados en cuanto a su trabajo realizado, -- considerando que a los funcionarios rara vez se interesan por las técnicas o procedimientos utilizados para llegar a determinada conclusión.

Lo que más interesa al cliente son los problemas detectados; influencia en la operación (cualitativa y cuantitativa) en su caso y las medidas de corrección sugeridas o aplicables para lograr la eficiencia y eficacia de operación.

Objetivo del Informe.

Informar el estado de las operaciones a los funcionarios interesados en ellas, lograr la coordinación de esfuerzos y consolidar bases sobre las cuales administrar una empresa.

La información obtenida es una base importante - para la toma de decisiones.

Características del Informe.

El informe de Auditoría Operacional debe reunir los siguientes elementos de calidad y de contenido, para - describir adecuadamente las deficiencias localizadas:

1 Lenguaje.

Utilizar un lenguaje claro y adecuado, tomando - en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Usar palabras "cortas y conocidas"
- b) Utilizar frases cortas y simples.
- c) Utilizar verbos en voz activa.
- d) Usar el estilo tipo "conversación"
- e) Obtener toda la información requerida antes de escribir el informe.
- f) Tener presentes las reglas gramaticales.

2 Objetividad.

Apoyar las deficiencias y recomendaciones con hechos y datos que aclaren la idea a transmitir.

3 Exactitud.

Las cifras y datos presentados en el informe deben ser exactos verídicos, para que las personas afectadas puedan tomar decisiones correctas.

4 Utilidad.

Las deficiencias y recomendaciones deben ser analizadas en forma crítica para determinar su valor y utilidad real en la toma de decisiones.

5 Imparcialidad.

La información contenida en el informe debe reflejar una operación real que permita lograr el objetivo eficiencia y eficacia; sin que se pueda considerar un beneficio o un perjuicio personal.

Características de las recomendaciones.

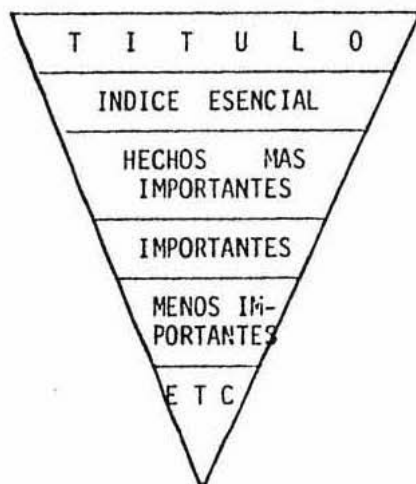
Es necesario que las recomendaciones planteadas contemplen los siguientes conceptos:

- 1 ¿Qué es? detección del problema.
- 2 ¿Qué debería ser? comparación del problema -
contra lo proyectado.
- 3 ¿Qué consecuencias produce? impacto de los -
efectos de la operación.
- 4 ¿Por qué ocurre? razones detectadas por lo -
cual existen desviaciones.
- 5 ¿Qué debe hacerse? descripción de las alter-
nativas a seguir como medidas de corrección
o prevención.

5.1.2. Estructura y forma del Informe.

Es recomendable para la estructura del informe presentar los hechos más importantes primero y al final los hechos menos importantes.

Este tipo de estructura recibe el nombre de Pirámide de Invertida y es muy difundida en aquella escritura en la que se transmite información:



Las ventajas de utilizar la Pirámide Invertida son:

- 1 Presentar en principio las conclusiones.
- 2 Dar la elección de leer lo que más le interesa al cliente.
- 3 Facilitar la asimilación de los resultados obtenidos.

Secciones del Informe Formal.

1 Título

Idea condensada de lo que es y representa el informe.

2 Índice

Clasificación de los temas que contempla el informe y su fácil localización.

3 Introducción

Se indica el alcance, limitaciones y el trabajo -- realizado.

4 Conclusiones

Incluir los hechos realmente importantes:

- a) Situaciones que afectan desfavorablemente a la eficiencia operacional.
- b) Sugerencias para mejorar la eficiencia.

5 Discusión.

Planteamiento analítico de los problemas detectados así como de las recomendaciones. Es recomendable clasificar esta sección en sub-áreas.

6 Anexos.

Información adicional, tal como: relaciones, documentación, análisis, reportes, diagramas de flujos, estadísticas, etc.

1 Título

Siendo lo primero que verá el lector, es indispensable informar al lector el nombre del trabajo realizado para compenetrarlo en él.

Todos los subtemas deben tener títulos y subtítulos para que el lector lea todos y dedique mayor atención a aquellos que considere más interesantes.

2 Índice

Refleja el contenido del informe, el Auditor debe conocer la importancia de darle una estructura dinámica y atractiva a la lectura.

Es en este punto donde se refleja la utilización de la estructura de Pirámide Invertida.

3 Introducción

El impacto que se muestre en este punto debe influir en el lector a la lectura del informe desde su inicio, indicándole las opiniones positivas e interesantes que se presentan y que contribuirán a elevar la eficiencia de la em presa.

Tales apreciaciones le indicarán el profesionalismo y seriedad del trabajo realizado y brindar la mayor colabora ción al desarrollo de la organización en sí. Deben establecerse con precisión los siguientes aspectos:

- Identificación del trabajo
- Fecha de examen o período
- Tipo de trabajo
- Referencia con trabajos previos.

Alcance y limitaciones

En este punto el Auditor Operacional menciona la profundidad de sus pruebas de auditoría, y las limitaciones a las que se enfrentó en el desarrollo de su investigación, indicando claramente:

- Procedimientos utilizados
- Extensiones a las pruebas
- Areas y operaciones no cubiertas, y los motivos para no hacerlo
- Criterios establecidos.
- Cooperación del personal (no auditores)
- Ampliaciones a la revisión

4 Conclusión

En esta fase se menciona de manera categórica el resultado general de la revisión, utilizando frases concretas tales como:

"En términos generales, los resultados fueron satisfactorios".

"Los precios de compra fueron más altos que el precio de mercado".

"Existen inventarios obsoletos por un total de \$ ".

A. Situaciones que afectan desfavorablemente a la eficiencia operacional.

Se presenta un resumen jerarquizado en el cual sobresalen los hallazgos más significativos y se destaque el efecto que provocan, como es un resumen analítico pueden -- acompañarse de:

- Resumen
- Parámetros
- Hechos
- Efectos
- Causas
- Se indican en el cuerpo del informe
- Forman parte integral del informe
- Agrupan las observaciones similares.

B. Sugerencias para mejorar la eficiencia.

La mejor presentación de las sugerencias es inmediatamente después de las situaciones desfavorables.

Deberá clasificar dichas sugerencias en específicas, cuando se tengan elementos para ello o en general cuando se abarquen diversos caracteres.

Algunas características de las sugerencias pueden ser:

- Adecuadas y realistas.
- Económicas en función a costos.
- Previstas para incremento de actividades.
- Acciones de prevención.
- Acciones generales para beneficio de la organización.

6 Anexos

Son documentos con información adicional, y que por su volumen u objetividad se presentan por separado.

Tienen como característica:

- Título apropiado a su naturaleza

5.1.3. Evaluación y efecto de los problemas.

El objetivo principal del informe es resaltar las situaciones conflictivas que representan efectos económicos en su operación, sus causas y las posibles alternativas de solución.

La presentación clara y dinámica de los efectos que provocan las ineficiencias encontradas, motivan a la administración para la toma de medidas correctivas.

El Auditor Operacional debe reflejar claramente que los problemas detectados son pérdidas seguras, en tanto que las recomendaciones van a generar un aumento en la productividad, disminución de los costos de operación y/o provocar nuevas fuentes de utilidad.

C O N C L U S I O N E S

Como resultado de la investigación realizada sobre la Auditoría Operacional aplicada en el área de Compras, -- presento las siguientes conclusiones:

1 Siendo el área de Compras el principal conducto de los egresos de una empresa, es necesario preveer un programa permanente de revisión, que permita conocer las desviaciones para aplicar las medidas de corrección adecuadas.

2 Los procedimientos del área de Compras deben reflejar en forma cualitativa que todo ahorro en los costos de adquisición representa una utilidad real a la empresa.

3 La Auditoría Operacional tiene su propia metodología para la consecución de sus objetivos, sin que por esta razón no puedan aplicarse, en su caso, las técnicas y procedimientos en Auditoría Financiera.

4 Algunos de los autores consultados en bibliografía coinciden en señalar que la Auditoría Operacional puede detectar los problemas que afecten la eficiencia y eficacia de operación pero no puede hallar o proporcionar soluciones. En este punto en particular es donde difiero, ya que el Auditor Operacional por la evaluación realizada puede sugerir -- cambios o medidas de corrección adecuadas a las necesidades de la operación.

5 El Contador Público por la experiencia que representa es el profesionista adecuado para realizar una Auditoría Operacional, debiéndose auxiliar de especialistas en aquellas áreas en que se requieran conocimientos técnicos y/o específicos.

6 Siendo el informe final el medio por el cual se comunica a la administración los resultados obtenidos, el Auditor Operacional debe cuidar el dinamismo, claridad, lenguaje y precisión en la preparación del informe.

7 El Contador Público en su carácter de Auditor Operacional debe promover este tipo de auditoría, mostrando los beneficios que se pueden obtener mediante el análisis de las operaciones cuyos resultados se reflejan en la promoción de eficiencia operacional y los efectos monetarios - resaltan en la generación de utilidades o disminución a los costos de operación.

B I B L I O G R A F I A

AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
WILLIAMS P. LEONARD

AUDITORIA ADMINISTRATIVA
EDWARD F. NORBECK

INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION
C.P. ANTONIO FERNANDEZ ARENAS

AUDITORIA ADMINISTRATIVA
C.P. ANTONIO FERNANDEZ ARENAS

AUDITORIA DE OPERACIONES
ROY A. LINDBERG-THEODORE COHN.

LAS COMPRAS PRINCIPIOS Y APLICACIONES
STUARW F. HEINRITZ

TESIS:

LA AUDITORIA OPERACIONAL, IMPORTANCIA EN EL
AREA DE VENTAS.

JOSE ALFONSO CEDILLO TORRES-1981

AUDITORIA OPERACIONAL, FUNCION COMPRAS DE UNA
EMPRESA INDUSTRIAL.

ARTURO SALDAÑA BREMAUNTZ- 1972

BOLETINES:

AUDITORIA OPERACIONAL - BOLETINES 1, 2 Y 3

COMISION DE AUDITORIA OPERACIONAL

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C.

APUNTES:

AUDITORIA INTERNA

INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE MEXICO, A.C.

AUDITORIA III

MATERIA IMPARTIDA EN LA FACULTAD DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION - UNAM
PROF. C.P. CARLOS MAGALLANES.