



2 y 45
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**"BREVES EXPOSICIONES DE LA AUDITORIA OPERACIONAL EN
UNA EMPRESA DE AVIACION COMERCIAL"**

**Seminario de Investigación Contable
QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A
LEOPOLDO NUÑEZ MONCADA**

**PROFESOR DEL SEMINARIO
C. P. RAFAEL BUERBA PEREZ**



México, D. F.

1989

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

TITULO "BREVES EXPOSICIONES DE LA AUDITORIA OPERACIONAL EN UNA EMPRESA DE AVIACION COMERCIAL"

I N ' D ' I ' C E

PROLOGO

- CAPITULO I. DATOS GENERALES
- A. Antecedentes históricos.
 - B. Desarrollo en el campo de la aviación comercial.
 - C. Importancia en la transformación actual de la aviación.
 - D. División de actividades en una empresa de aviación - - comercial.
- CAPITULO II. AUDITORIA OPERACIONAL
- A. Concepto.
 - B. Definición.
 - C. Características.
- CAPITULO III. LA AUDITORIA OPERACIONAL, MEDIO PARA UN EFECTIVO CONTROL-INTERNO, OBJETIVO PRIMORDIAL DE LA EMPRESA.
- A. Planeación de la auditoría a realizar.
 - B. Documentación previa.
 - C. Realización de la auditoría.
 - D. Papeles de trabajo de la auditoría.
- CAPITULO IV. ALCANCES Y REPERCUSIONES CON LOS RESULTADOS OBTENIDOS - EN LA AUDITORIA
- A. Auditoría por áreas de responsabilidad.
 - B. Estado del control interno en los resultados de la - auditoría.
 - C. Informes y comunicación básica.
 - D. Resultados obtenidos en la auditoría.
 - E. Estudio y evaluación de las funciones departamentales.
 - F. Proyectos relativos.
 - G. Relaciones inter-departamentales.
 - H. Relaciones inter-estaciones.
- CAPITULO V. CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

P R O L O G O

Tomando en consideración la importancia que representan las empresas dentro del campo de actividades del hombre, lo cual constituye un -- símbolo universal y significativo para el auge económico, político y social de nuestro país, ha permitido de acuerdo a su gran desarrollo y vertiginoso crecimiento, un constante progreso, por lo que ese -- gran desarrollo ha provocado una multiplicación y diversificación en las actividades que se realizan, incrementando así considerablemente sus operaciones.

De lo antes expuesto, se desprende la necesidad de encontrar el origen de un sinnúmero de nuevas técnicas, así como de instrumentos que de cualquier forma puedan satisfacer las necesidades que existen actualmente, buscando a la vez que esas técnicas sirvan de base a una proyección hacia el futuro, coadyuvando así a la máxima eficiencia y productividad en el campo señalado.

Es así como dentro del ámbito de la Auditoría, hace su aparición -- un nuevo campo conocido con el nombre de "Auditoría Operacional", -- qué acorde al aspecto contable, su objetivo ha de contribuir necesariamente al fortalecimiento de esa materia, ya que al llevarse a --

cabo estudios, investigaciones, análisis, pronósticos, etc., de esta índole, dan como resultado el producto de nuevos elementos constructivos enriqueciendo así los ya existentes, tendientes a robustecer y mejorar el funcionamiento operacional de la empresa, logrando de este modo como digo anteriormente, la máxima eficiencia y productividad.

Derivado de lo anterior, se deduce la gran preocupación del Contador Público al tratar de reforzar en la medida de sus posibilidades, mediante la debida capacitación, adiestramiento y actualización académica de sus conocimientos teórico-prácticos que, adicionados a su experiencia, está en posibilidad de desarrollar sus servicios que conforme transcurre el tiempo, han sido más amplios y eficaces hacia el campo de la Auditoría en general.

La intención principal del presente trabajo, consiste en exponer en una forma breve los aspectos básicos de la Auditoría Operacional - como un nuevo campo, con el afán de contribuir de este modo a la - realización de estudios subsecuentes y al mismo tiempo, sirva de - auxilio u orientación a todos aquellos estudiantes o cualquier otra persona con deseos de abundar sobre el tema en cuestión.

CAPITULO I

DATOS GENERALES

- A. Antecedentes históricos.
- B. Desarrollo en el campo de la aviación comercial.
- C. Importancia en la transformación actual de la aviación.
- D. División de actividades en una empresa de aviación comercial.

CAPITULO I

DATOS GENERALES

A. ANTECEDENTES HISTORICOS

Aun cuando es necesario explicar el largo proceso de la historia de los artefactos voladores, podríamos remontarnos a los experimentos de Leonardo Da-Vinci que vinieron a dar las bases para lograr la construcción del primer aparato con motor que despegó del suelo. Dicho logro se debió a Clement Adler (francés), en 1890; posteriormente los hermanos Wilbur y Orville Wright (EE.UU.) por su cuenta, consolidaron la experiencia anterior y abrieron realmente la era de la aeronáutica (1903). A partir de entonces, comenzaron a batirse los records con gran repíces. Farman alcanzó la distancia de un kilómetro en 1908. En ese mismo año, Wright vuela más de una hora seguida; Blériot,

cruza el Canal de la Mancha; Drexel en Estados Unidos, asciende a la enorme altura de mil metros.

Los sucesivos trabajos de Farman, Nieuport, Blériot, Breguet y otros, perfeccionan la técnica de los aparatos, la cual determinó su amplio desarrollo durante la primera guerra mundial. Al terminar la contienda, se empiezan a realizar los primeros vuelos a larga distancia.

En el vuelo Turín-Roma (Italia) se realizó el transporte por primera vez de correspondencia, considerándose como el primer servicio aerpostal (1917).

El primer transporte de pasajeros se realizó en la ruta Tampa San Petersburgo en (1914).

Tenemos los primeros vuelos trans-oceánicos:

Lisboa-Río de Janeiro (1922)

París-Shanghai; Madrid-Buenos Aires (1924)

París--Nueva York (1927)

Moscú-LOS Angeles, por el Polo Norte (1937).

La aviación empezó a utilizarse para fines militares aunque todavía para realizar tareas de observación, reconocimiento y finalmente de bombardeo táctico.

En 1918 se estableció el primer servicio comercial París-Londres.

La segunda guerra mundial provocó una auténtica revolución de la técnica aeronáutica.

Tenemos en 1917 el primer vuelo aerpostal en la ruta Pachuca-México.

Posteriormente hacen su aparición aeronaves de mayor capacidad tales como:

El C-47, con equipo especialmente carguero,

DC-3, con cupo para veinticuatro personas,

DC-4,

Locked Constellation,

Convair,

DC-6,

DC-6,

DC-7,

DC-8,

DC-9,

DC-10,

Boeing 707,

Boeing 727, y

Boeing 747.

Efectuaron sus vuelos los primeros turborreactores marca Geinkel alemanes (1939), con los que se alcanzaron velocidades hasta de doscientos kilómetros por hora. Los avances logrados en el campo de la aviación han permitido efectuar vuelos a una velocidad vertiginosa con el mínimo de tiempo, propulsión por reacción,

navegación radiotele dirigida, radar, abastecimiento en el aire y velocidades a más de dos mil kilómetros por hora.

En nuestro país, el inicio del aerotransporte fue con la ruta Tuxpan-Tampico (1924), con un avión marca Lincoln. A partir de entonces fueron otorgadas una serie de concesiones a diferentes compañías aéreas para cubrir algunas rutas nacionales:

Nogales-Suchiate y Tapachula,

Matamoros-Mazatlán,

México-Mérida,

México-Ciudad Juárez (1929), avión Lockheed-Vega,

México-Acapulco (1934), avión Bellanca 6 plazas.

En la actualidad, el equipo de vuelo que podemos encontrar en servicio y que es el más característico es:

DC-8-51, con capacidad máxima para 150 pasajeros,

DC-8-63, con capacidad promedio de 210 pasajeros,

DC-9-15, con capacidad promedio de 85 pasajeros utilizado en rutas de corto alcance,

DC-9-30, con capacidad promedio de 115 pasajeros para rutas de corto alcance y

DC-10-30, con cupo promedio de 270 a 315 pasajeros.

Además del equipo antes mencionado, la aviación comercial cuenta con otras marcas como: BRITANIA, BOEING 727, BOEING 707, BOEING 747 (JUMBO), etc., y para finalizar el equipo que rompe la barrera del sonido "CONCORDE".

B. DESARROLLO EN EL CAMPO DE LA AVIACION COMERCIAL

La grandiosidad del talento y el intelecto de que está dotado el ser humano, considerado biológicamente "hombre", ha dado como producto una infinidad de experimentos que han venido a dar origen al descubrimiento de una serie de factores, permitiendo así lograr el gran desarrollo de la humanidad en lo social, cultural, moral, material y político.

Dentro del desarrollo material, podemos diversificar las actividades humanas tomando como base su origen histórico, mediante el cual se desprende, en primer lugar, la agricultura, factor de producción de la materia prima conjuntamente con todo el grupo de animales domésticos, así como la extracción de materiales inorgánicos.

De los tres factores mencionados anteriormente, han dado como consecuencia la transformación de ambos productos a elaborados, los cuales vienen a satisfacer todo el cúmulo de necesidades de las que somos objeto, tales como: alimentos, vestido, habitación, considerando éstos como primarios pero no suficientes, ya que debemos aceptar como secundarios los que son complementarios a éstos, porque no son indispensables para la existencia diaria del hombre, dentro de los que se encuentran como ejemplo típico de actualidad disponer de lujosas joyas, aparatos eléctricos como televisor, aspiradora, automóvil, etc., debido a que por su costo son considerados artículos de lujo, que sólo determinadas personas, y de acuerdo a su situación económica, los pueden adquirir. No obstante que dentro del mundo del hombre éste se puede considerar o catalogar un ser con todas las características de sus semejantes, existen situaciones que lo obligan a ser diferente a los demás, de las

que se desprende como prueba: su país de origen, sus costumbres, su idioma, su cultura, las divisiones sociales provocadas por diversos fenómenos socio-económicos. De acuerdo a la división antes mencionada, que prevalece dentro de cualquier sociedad, cabe mencionar que uno de los factores de primera necesidad más importante, es el de las comunicaciones. Dicho factor es uno de los medios que ha permitido un notable desarrollo, dando como resultado la mayor rapidez de comunicación entre ambos, por medio de la palabra a larga distancia, la escritura impresa y el desplazamiento de un lugar a otro.

En este último encontramos diferentes medios que nos conducen según su tipo de desplazamiento, como lo es el terrestre, que por su antigüedad es el primero en sus diferentes tipos de vehículos: marítimo, que vino a dar origen a una de las transformaciones más notables durante la búsqueda del desarrollo

en la vida del hombre, como lo fue la primera guerra mundial y por último, el medio de comunicación más reciente, pero no menos importante, lo es el transporte aéreo, ya que de cualquier otro tipo de transporte, éste es el que conduce con mayor rapidez, mismo que debemos clasificar en tres ramos diferentes que son: transporte aéreo privado, transporte aéreo oficial y transporte aéreo comercial.

Tomando en consideración los antecedentes históricos dentro de la aviación comercial mencionados en el punto anterior, nos concretamos a tratar todos los aspectos actuales.

Dentro de los mercados del mundo, el transporte aéreo muestra gran preponderancia, ya que por su naturalidad y rapidez es aceptado con fines negociables por todas aquellas personas con carácter de empresarios, negociantes, ejecutivos, dirigentes

comerciales o administrativos que viajan con fines lucrativos y por todas aquellas personas que viajan con fines de placer. Aunado a ello , es necesario referirnos a otro factor complementario al anterior, como lo es el transporte de artículos a bordo de los vuelos, pertenecientes a terceras personas, llamado comunmente "carga aérea".

Acorde al desarrollo notable que ha experimentado el campo de la aviación mundial, México, dentro de los países en vías de desarrollo, ha sido uno de los que más se han preocupado por la superación de la viación tanto privada, como comercial, para situarse dentro del mismo nivel mundial tomando en cuenta que su capacidad económica es menor a la de los países potenciales.

El transporte aéreo privado, comprende diversas actividades, entre las cuales se encuentran las que se realizan para fines

particulares de otras empresas, para escuelas de aviación, para alquiler de aviones, etc.

Dentro del ámbito oficial, en la rama de la aviación podemos catalogar, en primer plano: a la Fuerza Aérea Mexicana, dependiente de la Secretaría de la Defensa Nacional.

En nuestro país, la aviación comercial es uno de los aspectos más importantes, ya que ésta es una carta de presentación y el reflejo fiel de la imagen de nuestra situación económica, en relación con la de los países que nos rodean. Esta imagen es proyectada por las empresas "MEXICANA DE AVIACION" y "AEROMEXICO" como las más importantes, debido a que son las que tienen conexión con el medio exterior, pero no debemos olvidar que también existen en nuestro país empresas aéreas de menor importancia que las anteriormente citadas, como "AERONAVES DEL

CENTRO", "AERONAVES DEL SURESTE", "AERONAVES DEL ISTMO", etc., que si bien no son tan importantes, auxilian a aquéllas a satisfacer la demanda de pasaje en los diversos puntos en que son requeridos sus vuelos dentro del territorio mexicano que es tan amplio.

Por las explicaciones dadas anteriormente, podemos decir que nuestro aerotransporte está considerado a la altura de los mejores del mundo, ya que cuenta con los adelantos logrados por el desarrollo de la técnica aeronáutica, lo cual ha permitido producir prototipos comerciales capaces de transportar varios centenares de pasajeros a velocidades supersónicas, con una autonomía de vuelo prácticamente ilimitada.

C. IMPORTANCIA EN LA TRANSFORMACION ACTUAL DE LA AVIACION

Para llevar a cabo una exposición breve sobre la importancia tan significativa en las comunicaciones, como lo es la diversidad de los medios de transporte, refiriéndonos en especial al transporte aéreo, mencionaremos que éste en la actualidad es vital para el mundo entero ya que si en algunas ocasiones ha sido uno de los principales factores destructivos utilizados como proyectiles bélicos, también se ha proyectado, con su gran desarrollo, hacia el bienestar para el progreso de la sociedad en común. El constante dinamismo reflejado en los ininterrumpidos cambios que se han venido suscitando dentro de la aviación en México, denotan la determinación para lograr una meta, mediante la implantación de programas sistemáticos de actividades que nos llevan hacia un camino ascendente sobre el cual nos encontramos encaminados. Pueden existir, situaciones internas y externas en

el antes mencionado campo de la aviación en nuestro país, que puedan variar la estructura o funcionamiento del mismo, pero, ¿estamos capacitados para dar la solución inmediata a esas variaciones y realizar las adaptaciones necesarias técnica y administrativamente hablando?

El esfuerzo continuo de mantener ese camino ascendente, se ha reflejado notablemente en las dos empresas comerciales más importantes citadas en el inciso anterior, originándose en ellas la implantación de un sistema administrativo más efectivo, que en términos generales es establecer objetivos, plantear su consecución y evaluar resultados, utilizando los recursos humanos, técnicos y materiales al máximo de su capacidad.

Respecto a la situación económica de las empresas de referencia, las fuentes de ingresos están constituidas por el público en

general, nacional o extranjero, al que se le proporciona un servicio, en proporción directa a la demanda, interviniendo en ello la calidad del servicio. puntualidad, buen trato y confort del equipo.

Para lograr lo anterior, es necesario mantener una constante actualización en las técnicas y métodos de trabajo, así como la agilización en los procedimientos, para lograr la mayor eficiencia en la atención a los usuarios.

El estímulo propio, es motivado por la implantación de métodos propios que permiten la utilización de gran acervo de la técnica aeronáutica, lo cual viene a repercutir en un desarrollo dinámico y sin limitaciones en una empresa de aviación cuyo objetivo principal es de llevar a cabo una comunicación más rápida y eficiente, mediante el impulso productivo y creador de todos sus recursos humanos.

Otro aspecto primordial en la transformación de la aviación, lo constituye la adquisición de equipo de vuelo más moderno, con mayor capacidad, mayor impulso, convirtiéndose en instrumento eficaz para el desarrollo, expansión y mejoramiento de las comunicaciones tanto nacionales, como internacionales. Este equipo lo constituyen el BOEING 707 y 727 de Mexicana de Aviación, el DC-8-51, con cupo para 153 pasajeros, el DC-9-10, con cupo para 85 pasajeros, el DC-9-30, con cupo para 115 pasajeros y la más reciente adquisición, el DC-10-30, con cupo para 310 pasajeros de Aeroméxico, marcándose el inicio de una nueva era en la aviación comercial de México.

D. DIVISION DE ACTIVIDADES EN UNA EMPRESA DE AVIACION COMERCIAL

Para llevar a cabo un bosquejo sobre las actividades a desarrollar en el ámbito de la aviación comercial, será menester hablar acerca de lo que entendemos por "EMPRESA", con lo cual nos podemos acercar a la determinación del presente inciso.

A continuación enuncio algunas definiciones:

- a) Según J. H. Bonneville y Ll. E. Dewey, "Las empresas de transporte, son aquéllas cuyo objeto es trasladar de un lugar a otro mercaderías, pasajeros y correo. Entre ellas figuran, sobre todo, compañías de ferrocarriles, comunicaciones, autobuses, mudanzas, las de navegación marítima, fluvial y aérea.

b) En término vulgar, es como fue conocido el nombre de empresa, ya que para muchos esta palabra equivale simplemente al manejo de un comercio, al funcionamiento de una tienda o de un almacén.

Debe entenderse, que la empresa abarca cualquier actividad humana que satisfaga las necesidades del hombre.

c) Según el Diccionario Ideológico de la Lengua Española, "EMPRESA es intento o acción árdua o dificultosa que se comienza con resolución y valor//cierto símbolo o figura enigmática, que alude a lo que se intenta conseguir o aquéllo de que alguno se jacta//intento o designio de hacer una cosa".

d) Según JOSEPH L. MASSIE: "EMPRESA, es un conjunto que se expresa como la empresa llegó a donde está, el lugar que

ocupa en la industria, sus fuerzas y sus debilidades, los puntos de vista, sus directivos y sus relaciones con las instituciones sociales y políticas".

- e) Según el Diccionario Enciclopédico Salvat: "EMPRESA, es la reunión de los factores de la producción. Aquí aparece la empresa que es el eje a cuyo alrededor gira todo el mecanismo económico y cuyo papel consiste en combinarlos del mejor modo para obtener el mayor rendimiento, por lo que con razón se ha dicho que la empresa es el tipo de economía lucrativa, transforma el capital que primero atrae en forma de dinero, empleándolo en la adquisición de medios de producción y luego al distribuir los productos, obtiene nuevamente en su forma de dinero, el capital con el aumento posible, que constituye el beneficio. Su principal característica es la aceptación del riesgo de pérdida, como

consecuencia de la vinculación del capital de la empresa, aunque esta característica no suele darse en las corporaciones de Derecho Público.

- f) Podemos entender con "EMPRESA AEREA" la persona física o moral que ofrece, presta o explota un servicio público de transporte aéreo nacional e internacional, que cuenta con el permiso o concesión respectivos.

Equivale a transportista, transportador, explotador, operador, permisionario o concesionario.

En términos generales, y de acuerdo a las definiciones citadas anteriormente, podemos definir a la EMPRESA con "Aquella unidad que se forma para brindar un servicio o producir un determinado factor de necesidad, para satisfacer con ello las necesidades

económicas, principalmente de quienes integran esa unidad, así como de satisfacer las necesidades físicas de terceras personas y finalmente, para llegar al logro de un fin lucrativo*.

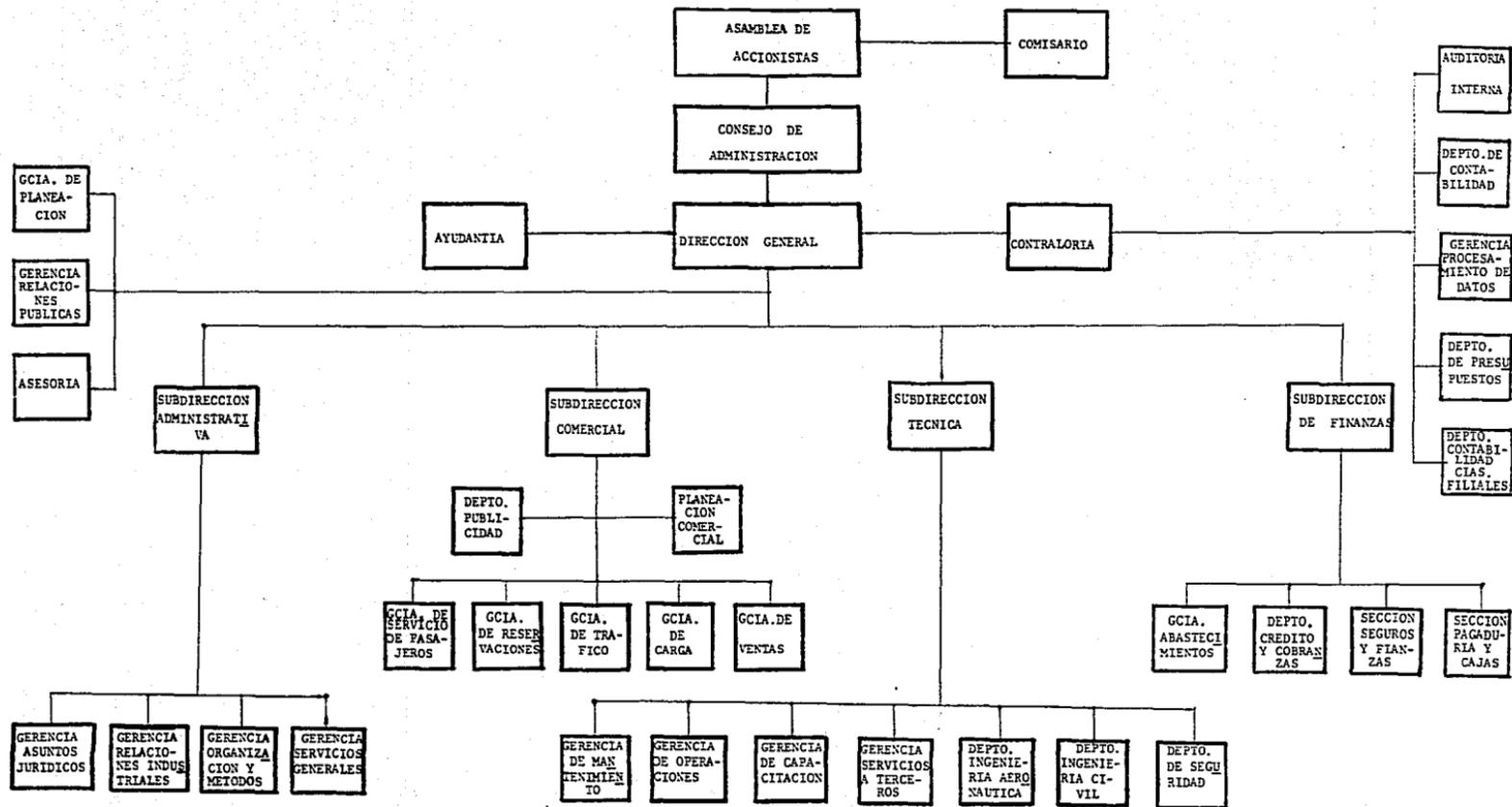
Ahora bien, para llevar a cabo la determinación clara del punto antes señalado, y con el objeto de conocer la organización de cualquier empresa de aviación comercial, será menester, en primer término la presentación de un organigrama general de la empresa en cuestión, ya que de acuerdo a las características y magnitud de cada una de ellas, nos permiten fijar las bases para concluir qué tipo de organización amerita la misma.

El tipo de empresa seleccionado para el presente trabajo, a mi modo de ver se considera al margen de la empresa mediana, si tomamos en cuenta la situación de aquellas empresas extranjeras con una posición financiera en un plano superior, tanto por su

flota en equipo de vuelo y otros activos, como por su potencialidad económica y de rutas, pero la nuestra sería no menos importante, desde el punto de vista de que está en la misma posibilidad para prestar el servicio de transportación aérea de pasajeros, la transportación aérea de artículos propiedad de terceras personas, comunmente llamado "CARGA", así como servicios propios del ramo proporcionados a diversas empresas de su mismo giro.

Como he mencionado anteriormente, de acuerdo a las características señaladas, mi opinión en cuanto a una adecuada organización de dicha empresa sería el organigrama general que presento a continuación.

ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA DE AVIACION COMERCIAL



del apoyo de su personal a nivel "staff", el Director General se ve auxiliado en el desarrollo de sus funciones por los Directores de cada área, quienes fungen y actúan en su nombre, del mismo modo como les señale el Director General.

DIRECTOR DE ADMINISTRACION

Su función es reportar al Director General, con la responsabilidad de formular, así como de establecer políticas, dirigir, planear, coordinar y llevar el control general de todas las actividades de ese ramo.

Ejerce políticas y planea los recursos humanos, al mismo tiempo que los administra;

Ejerce políticas, planea y administra personal, relaciones industriales y es responsable directo de los contratos colectivos de trabajo.

Es responsable de los servicios de procesamiento de datos, incluso planeación de sistemas, programación e implementación de diseños.

Es responsable de la función y servicios de telecomunicaciones conjuntamente con el procesamiento de datos.

Es responsable de las actividades de servicios generales, incluso manejo de edificios y propiedades.

Administra todas las adquisiciones de la empresa.

DIRECTOR COMERCIAL

Tiene la función de reportar al Director General y tiene además la responsabilidad de establecer políticas, dirigir, coordinar, planear y llevar el control de las actividades comerciales.

Tiene además, las siguientes funciones y responsabilidades:

- Investigar mercados, desarrollo del producto y establecer los programas de tráfico requeridos.
- Elaborar políticas de precios, establecer tarifas y comisiones.
- Hacer relaciones de tipo comercial con otras empresas de aerotransporte y en general, con las diversas organizaciones de la industria.
- Buscar los medios adecuados en la mercadotecnia de pasajeros y carga.

- Establecer políticas a los clientes y sus relaciones con la empresa,
- Ejercer las normas de servicio a pasajeros, equipajes, carga y correo.

DIRECTOR DE FINANZAS

Su función es reportar al Director General con la responsabilidad de formular y establecer políticas, coordinar, dirigir, planear y efectuar su control general de las actividades de su ramo en los siguientes aspectos:

- Planeación y control económico, incluso presupuestos y costos.
- Efectuar estudios de rentabilidad.
- Verificar reportes mensuales de operaciones y estadísticas, incluso resultados de rutas y los efectos de las inversiones.

- Contabilidad de ingresos por pasajeros y carga y su procesamiento.
- Contabilidad de costos, incluso, propiedades y declaraciones financieras.
- Autoridad en la política de créditos.
- Actividades de tesorería, depósitos bancarios, manejo de efectivo, cambio de monedas extranjeras, así como su manejo y administrar la nómina del personal.
- Control del manejo de los impuestos.

DIRECTOR TECNICO Y DE OPERACIONES

Su función y responsabilidad es reportar al Director General, formular y establecer políticas de dirigir, planear, coordinar y llevar el control de todas las actividades de su ramo, consistente en:

- Planear el control técnico y las operaciones de vuelo, de acuerdo al programa de tráfico y ejecución diaria.
- Investigar el desarrollo de aeronaves, analizar y evaluar equipo de vuelo, y estar al tanto de la nueva tecnología aeronáutica.
- Vigilar políticas y estándares operacionales, disponibilidad eficiente de tripulaciones y vigilancia a la seguridad aérea.
- Vigilar las políticas y estándares técnicos, ingeniería y mantenimiento de equipo de vuelo y tierra.
- Planear el almacenamiento de material técnico y operacional.

PERSONAL DE APOYO AL DIRECTOR GENERAL

- Contraloría general.
- Dirección de planeación.
- Dirección jurídica.

- Comisión interna de administración y planeación (C.I.D.A.P.)
- Asesor del director general.
- Gerencia de prensa y relaciones públicas.

CONTRALORIA GENERAL

Debe llevar a cabo apreciaciones independientes de la organización, primordialmente en el campo de las finanzas, comercialización, administración, técnica y aquellas actividades que fomenten el desarrollo interno de la empresa.

Objetivos:

Diseñar, implantar y vigilar los sistemas de control interno, que aseguren la efectiva y correcta administración de todos los recursos de que dispone la empresa.

Proporcionar la onformación estadística, contable y financiera, en forma correcta y oportuna, a fin de facilitar la toma de decisiones.

DIRECCION DE PLANEACION

Su función y responsabilidad está en reportar al director general, formular y establecer políticas de dirigir coordinar y llevar el control de los sistemas de planeación de la empresa, vigilando las actividades de su ramo consistentes en:

- Desarrollar políticas y procedimientos relacionados a actividades operativas de planeación.
- Además debe vigilar la unidad de planeación de toda la empresa.

DIRECCION JURIDICA

Tiene la función y responsabilidad de reportar al director general y establecer políticas de dirigir, planear, coordinar y vigilar el control de las actividades de su ramo consistentes en:

- Apoyar ala Junta de Directores, cuando éstas se lleven a cabo, y al mismo tiempo, a todos los funcionarios de la empresa relativos a consejos y servicios jurídicos.
- Intervenir en la coordinación sobre atención a asuntos legales de la empresa, ya sea en la base México, así como en todas las estaciones del sistema.
- Intervenir en la buena atención sobre asuntos administrativos relacionados con las dependencias gubernamentales, vigilando el correcto funcionamiento de la empresa.
- Vigilar las políticas y los procedimientos emanados de la IATA y otros organismos, e intervención en las mismas.

- Es responsable de contactar el servicio de auditoría externa.
- Debe regular el buen funcionamiento de procedimientos para atención y manejo de contratos legales y de seguros y fianzas.

COMISION INTERNA DE ADMINISTRACION Y PLANEACION (C.I.D.A.P.)

SECRETARIO PARTICULAR DEL DIRECTOR GENERAL

Asiste al director general en todos los asuntos que el mismo le encomienda y ejecuta las funciones de secretario.

ASESOR DEL DIRECTOR GENERAL

Da consejos al director general en política de aerotransportes, negocia con las autoridades gubernamentales, los arreglos en

relación con asuntos aéreos de gobiernos extranjeros y otras líneas aéreas.

GERENCIA DE PRENSA Y RELACIONES PUBLICAS

Se responsabiliza del establecimiento y preservación dentro y fuera de la empresa, de una apreciación adecuada sobre los objetivos de la misma. Buscar y mantener la comunicación más efectiva con el público por medio de periódicos y revistas y los diversos medios de comunicación, contacto directo con agencias, presentar al director general los puntos de vista del público al verse dañada la empresa.

Al mismo tiempo, su función consiste en planear la coordinación y emisión de noticias de las actividades de la empresa y explicar las políticas, tanto dentro como fuera de su ramo.

Debido a que el tema a tratar es sobre auditoría operacional, y de acuerdo al organigrama general presentado, me permito hacer mención de algunas consideraciones y características de las actividades de la gerencia de auditoría interna.

FUNCIONES

Debe vigilar el estricto cumplimiento de las disposiciones fiscales relacionadas con la empresa.

Intervención en la selección de despachos de contadores públicos, en la contratación de servicios externos requeridos.

Coordinar y vigilar el cumplimiento del programa de auditorías establecido.

Verificar que las auditorías practicadas por despachos de contadores públicos, se realicen de acuerdo con las condiciones establecidas en los contratos.

Coordinar con las dependencias de la empresa el desarrollo de los trabajos encomendados a los auditores para la atención de los requerimientos fiscales.

Auxiliar a las dependencias de la empresa sobre materia de impuestos, su interpretación y aplicación adecuadas.

Proporcionar los requerimientos de información solicitados por el auditor externo y dependencias oficiales.

Vigilar que las dependencias de la empresa cumplan con las recomendaciones dictadas por esta gerencia.

Dirigir, coordinar y vigilar las actividades encomendadas al personal de esa dependencia.

Intervenir en el trato de problemas y cuestiones de trabajo que afecten la buena o normal situación de la empresa.

Programar y vigilar que las auditorías internas requeridas, se lleven a cabo dentro de los períodos establecidos.

Coordinar la elaboración de informes sobre los resultados, conclusiones y recomendaciones sobre cada auditoría practicada.

Objetivo:

Coordinar la ejecución del Programa de Auditorías y Análisis de Cuentas, con la finalidad de verificar la adecuada y correcta

administración y control a que están sujetos: las formas valorables, fondos de trabajo, efectivo y su manejo y otros bienes propiedad, o bajo custodia de la empresa, igual que lo referente a los sistemas contables de registro.

CAPITULO II. AUDITORIA OPERACIONAL

- A. Concepto**
- B. Definición**
- C. Características.**

AUDITORIA OPERACIONAL

A. CONCEPTO

Las operaciones de las empresas son cada vez más complejas y la dispersión geográfica más acentuada. Algunos empresarios han modificado su concepto tradicional de "EMPRESA", (que busca sólo la obtención de un lucro) para llevarlo a una idea diferente de brindar un mejor servicio a la sociedad. Sin embargo, su preocupación central sigue siendo obtener de su empresa la más alta productividad posible.

Durante esa búsqueda de los empresarios, la Contaduría Pública se ha enfrentado al reto de desarrollar nuevas técnicas que les ayuden a cumplir el objetivo de incrementar la eficiencia y productividad.

Pero además de la profesión, se consideró que no bastaba con el desarrollo de sistemas, sino también se hizo necesario el establecimiento de un nuevo concepto de auditoría que permitiera evaluar constantemente la eficiencia conque las empresas e instituciones realizan sus operaciones y detectar oportunidades de incrementar la productividad.

En efecto, el contador y/o administrador debe estar constantemente alerta a cualquier oportunidad que se le presente para saber por qué se gana poco o por qué se pierde, dónde hay posibilidad de mejorar la eficiencia, qué área tiene fallas y si su solución motivaría ahorro en los costos, en qué aspectos deben realizarse cambios con objeto de mejorar dicha productividad. También, es indiscutible que a toda inquietud se enfrenta la imposibilidad en el empresario de conocer y vigilar todas las operaciones que se realizan dentro de la empresa, el

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

Todas aquellas personas que ejercen una función administrativa y tienen autoridad independiente, de acuerdo a su jerarquía, necesitan del control, medio indispensable para formarse un juicio respecto a la ejecución y si ésta se realiza acorde a los objetivos fijados. Por tal motivo, el "control" supone una medida de comparación y la toma de decisiones para organizar o corregir aquellos aspectos que juzguen necesarios.

Para el logro de la máxima eficiencia, también es necesario que en la ejecución de las operaciones de la empresa exista buena coordinación.

La creciente y constante complejidad de las empresas, ha motivado delegar la autoridad y responsabilidad a los diversos niveles ejecutivos en las áreas operacionales, le impiden al administrador revisar él mismo, si las actividades se realizan adecuadamente. por tal razón se tiene que allegar de personas de confianza que lo tengan informado a ese respecto.

Es así como surge una nueva etapa dentro de la Contaduría Pública, dando respuesta al reto que se le había presentado con la "AUDITORIA OPERACIONAL", tema que ha resultado de mayor importancia para los auditores internos, externos, consultores en administración y al mismo tiempo para la empresa sus objetivos, sus posibilidades en cuanto a medios, sus ventajas, sus problemas y su futuro.

ANTECEDENTES

Hasta hace poco tiempo, los controles de la empresa se realizaban aisladamente. Uno de los más importantes es aquél que se refiere a la auditoría de estados financieros para juzgar la eficiencia de aquellas operaciones más importantes, tomando en consideración el punto de vista de su aportación a los objetivos económicos de la misma.

La auditoría de estados financieros ha sido hasta la fecha una actividad exclusiva del contador público.

Es necesario hacer una breve explicación acerca de la división existente entre la auditoría interna y externa. Me permito mencionar que entre ellas existen diferentes tipos de responsabilidad, objetivos y actividades propias en el desempeño libre

de su profesión como auditor externo y las propias relativas al auditor interno.

La auditoría externa se caracteriza por la responsabilidad que tiene dicho profesional al emitir sus informes ante la asamblea de accionistas, consejo de administración y terceras personas interesados en la situación financiera de la empresa, con el objeto de determinar sus decisiones.

Además de lo anterior, expone su opinión acerca de la corrección de ciertas cifras o situaciones indicadas en los estados financieros, dando su punto de vista, también de la forma en que operan algunos controles establecidos, señalando así las deficiencias observadas.

La auditoría interna por su parte, se caracteriza por proporcionar información y servicios a la Contraloría General de la empresa al emitir evaluaciones de su organización, por medio de revisiones, análisis y vigilancia en forma detallada de sus operaciones, sistemas y control interno establecido, a modo de detectar las desviaciones respecto al mismo, así como sugerir las medidas tendientes a corregir esas situaciones observadas. Como primer antecedente se tiene el Manual de Auditoría Operacional, que tuvo su origen por el año de 1964 y fue éste un trabajo realizado por auditores internos, y siendo editado por Bradford Cadmus.

La realización de auditorías operacionales se supone que fue un trabajo realizado primeramente por auditores internos dentro de nuestro país.

El contador público, por su conducto, comenzó a realizar trabajos de auditoría operacional, como a finales de la década de los setentas, sin llegar a determinar los lineamientos generales de su ejecución, ya que tuvo su origen básicamente en la auditoría de estados financieros, con la consecuente carta de sugerencias, debido a que el contador público se ve obligado a realizar un estudio y evaluación del control interno que sirve de base para determinar la confianza que se le puede tener, derivado de la naturaleza, extensión y oportunidad que dé a los procedimientos de auditoría.

B. DEFINICION

Como ya se había mencionado anteriormente, la Auditoría Operacional, surge debido a la complejidad de las empresas que adquieren por su crecimiento mayor importancia, satisfaciendo las necesidades de información de los directivos, ya que necesitan tener conocimiento de las condiciones de todas ellas, y como una extensión de la auditoría contable.

La Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, dice lo siguiente:

"Por auditoría operativa debe entenderse el servicio adicional que presta el contador público en su carácter de auditor externo cuando en coordinación con el examen de los estados financieros, investiga ciertos aspectos administrativos con

el propósito de lograr incrementar la eficiencia y eficacia operativas de su cliente, a través de proponerle las recomendaciones que considere adecuadas".

Puedo decir que la auditoría operacional, es aquélla que se realiza con el objeto de revisar y evaluar las operaciones, determinando sus condiciones y finalmente sugerir e indicar las medidas y modificaciones necesarias a los sistemas, procedimientos y controles para lograr una mayor eficacia operativa.

Derivado de lo anterior, considero que la auditoría operacional, lo que busca en primer lugar es la mejor manera de realizar sus operaciones, señalando fallas, cuantificando su origen y proporcionando los medios y la manera posible de corregirlas.

C. CARACTERISTICAS

Con objeto de establecer los lineamientos generales de la auditoría operacional, para llevar a cabo formalmente las auditorías operacionales, menciono a continuación las siguientes características:

- Tiene como objeto hacer un examen preciso de las operaciones de la empresa, institución u organismo en cualesquiera de sus áreas, departamentos o secciones, tratando de detectar debilidades o problemas de su estructura, en su personal, políticas de trabajo, objetivos, controles, procedimientos, resultados de operaciones, etc.

- Surge del interés y deseo del auditor interno o externo, por tratar de hacer más útil sus intervenciones, extendiendo su

examen normal acostumbrado para adentrarse en la idea de la eficiencia con que se está administrando la empresa, organismo o institución o alguna de sus partes.

- Puede efectuarse como una extensión en la auditoría de estados financieros en cuanto al auditor externo, o como una ampliación en sus labores, si se trata del trabajo del auditor interno, o como la revisión planeada de operaciones específicas.

- El contador público es el profesional más indicado para ejecutarla, necesitando para este respecto, una preparación y experiencia adicionales con una actitud y mentalidad semejante al hombre de negocios, para juzgar con bastante precisión las operaciones.

- La Comisión de Auditoría Operacional avocada precisamente a analizar las experiencias de los auditores internos y externos, dió como resultado las necesidades de los clientes y el establecimiento de los lineamientos generales para la profesión.

De lo anterior podemos concluir que la auditoría operacional:

- Estudia y analiza desde su origen las operaciones en sí.
- Puede ser practicada a un departamento en especial.
- Es una extensión de la auditoría contable.

**CAPITULO III. LA AUDITORIA OPERACIONAL MEDIO PARA
UN EFECTIVO CONTROL INTERNO,
OBJETIVO PRIMORDIAL DE LA EMPRESA**

- A. Planeación de la auditoría a realizar**
- B. Documentación previa**
- C. Realización de la auditoría**
- D. Papeles de trabajo de la auditoría.**

CAPITULO III

LA AUDITORIA OPERACIONAL, MEDIO PARA UN EFECTIVO CONTROL

INTERNO, OBJETIVO PRIMORDIAL DE LA EMPRESA

A. PLANEACION DE LA AUDITORIA A REALIZAR

Como ya se ha mencionado en el capítulo anterior, que uno de los principales interventores, dentro del campo de la auditoría operacional es, por su naturaleza, el contador público en principio y, por sus actividades en una empresa de aviación comercial lo es el auditor interno, me permito, a continuación, mencionar algunas consideraciones en cuanto a dichas actividades.

Por su parte, la planeación establece las normas a seguir, ya que es menester que el trabajo de comprobación y apreciación de la organización sea previamente establecido en un plan escrito,

especificando claramente los pasos que sean apropiados para su realización, al mismo tiempo, es determinando programar el trabajo que se va a llevar a cabo en cada una de las áreas o dependencias de la empresa motivo de dicha revisión, otro aspecto de la misma es la estimación de tiempos que se deben utilizar en la atención de cada área que se programe, ya que esto es un elemento de gran utilidad.

Derivado de lo anterior, los planes y programas servirán de guías y presupuestos en la realización de dicho trabajo, por que con una programación adecuada permitirá una mayor predicción.

Ahora bien, para llevar a cabo la exposición sobre la planeación de la auditoría a realizar, podemos decir que ésta debe abarcar los siguientes puntos:

A.1 La auditoría a realizar está sujeta a programas de trabajo ya establecidos.

A.1.1 Programa de trabajo para revisión a "estaciones"

A.1.2 Programa de trabajo para "caja y bancos"

A.1.3 Programa de trabajo para "cuentas y documentos por cobrar"

A.1.4 Programa de trabajo para "compras"

A.1.5 Programa de trabajo para "inversiones en valores"

A.1.6 Programa de trabajo para "gastos".

A.2 Estos programas deben contener las fechas en que esté determinada la realización de dicha auditoría en lo que respecta al programa de trabajo para revisión a estaciones, éste puede estar sujeto a una fecha, o puede ser motivado por problemas detectados a última hora o por

tratarse de situaciones especiales que no entran en las revisiones rutinarias.

A.3 La auditoría se ha de llevar a su realización mediante la implantación de un procedimiento que nos indique todos los pasos a seguir en sus diversas fases.

A.4 Es necesaria la revisión del archivo que contenga aquella correspondencia que afecte la auditoría a realizar, tomando nota de toda la información que pueda ser de utilidad.

A.5 También es recomendable la revisión a la información contenida en la auditoría anterior, con el objeto de determinar la existencia de algunos puntos que no hayan quedado aclarados en su totalidad.

- A.6 Planteamiento y análisis de la situación actual de los problemas detectados durante la revisión anterior.
- A.7 Estimación del tiempo a utilizarse durante la revisión consistente, esencialmente, en el grado de dificultad de la revisión en cuanto a la magnitud de las operaciones.
- A.8 De acuerdo al punto anterior, es determinante fijar el número de personas que efectúen la revisión.
- A.9 El punto final será la fecha de iniciación de la revisión.

Después de haber hecho mención a algunos de los programas en los que por sus características tiene su principal intervención el auditor interno, me inclinaré por referirme especialmente al programa de trabajo para revisión a "estaciones".

B. DOCUMENTACION PREVIA

B.1 Relación de formas valorables boletos y facturas que se encuentren a cargo de la estación a la que se va a efectuar la revisión, proporcionando ésta, la sección de ingresos ventas, para determinar las que hayan sido utilizadas y las que a la fecha de la auditoría se encuentran físicas.

B.2 Relación de formas valorables de express entre las cuales se encuentran los embarques a cargo de la estación, amparados por un listado de express conteniendo las fechas, importes, así como números de las guías oír cobrar y COD's que se encuentran pendientes de ser reportado su pago por la estación auditada. Esta relación debe ser proporcionada por la sección de ingresos express.

- B.3 El importe del fondo de trabajo fijado para esa estación, la existencia en ésta de una dotación de formas misceláneas; Relación de listas de pago pendientes de ser reembolsadas por diversas aclaraciones o porque se encuentran en circulación. La información anterior debe ser proporcionada por el departamento de contabilidad.
- B.4 Es necesario también, el inventario de activo fijo para su verificación, mismo que debe ser solicitado al departamento de activo fijo e inventarios.
- B.5 Relación de facturas expedidas por el departamento de Crédito y Cobranzas a cargo de la estación, pendientes de recuperación, amparando cargos de agencias de viajes, cargos diversos y saldos pendientes de reportar por errores u omisiones correspondientes al plan de ventas del sistema "Aerocréditos".

B.6 La nómina de sueldos de personal asignado en esa estación con fecha lo más cercana a la revisión, debe ser proporcionada por el departamento de "pagaduría de sueldos".

B.7 Allegarse de información sobre tipo y cantidad de alimentos que se debe proporcionar a los pasajeros en la ruta con destino a la estación que se va a auditar, así como papeles de trabajo de la auditoría anterior. Esta información se debe adquirir en el departamento de auditoría.

B.8 Por último, y si es de vital importancia, recibir algunas indicaciones de tipo confidencial de parte del gerente de auditoría interna.

C. REALIZACION DE LA AUDITORIA

Dentro de la realización de la auditoría, se comprenden los siguientes puntos:

- C.1 Basado en la información recabada, como se señala en el inciso anterior, sobre el tipo de alimentos que se han de proporcionar al avión, el auditor comisionado tiene a bordo la posibilidad de levantar un inventario físico de los alimentos, vinos y licores, así como de otros artículos puestos para la atención de pasajeros, todo ello con objeto de verificar si la cantidad de alimentos va acorde al número de pasajeros, la calidad de los mismos y las observaciones que se puedan mencionar, de casos que estén fuera de lo normal.

ACTIVIDADES A REALIZAR EN EL AEROPUERTO

C.2 Al iniciar las actividades en el aeropuerto, éstas dan comienzo con los arqueos a los fondos de trabajo, para cambios asignados al personal de esa área que esté destinado al la venta de boletos, pólizas de seguros, servicios de express y carga, misceláneos, servicios a terceros, etc. Los arqueos incluyen a su vez, el importe por las ventas realizadas.

El arqueo, de acuerdo con el programa de trabajo de "caja y bancos", además de contener todas las partidas de efectivo bajo custodia del encargado de ese efectivo, debe incluir los siguientes datos:

C.2.1 Nombre de la empresa.

- C.2.2 Denominación del efectivo contado.
 - C.2.3 Importe total de cada denominación.
 - C.2.4 Nombre de la persona encargada, recabando su firma al término del arqueo.
 - C.2.5 Lugar de localización.
 - C.2.6 Fecha del arqueo.
 - C.2.7 Hora de iniciación y terminación del arqueo.
 - C.2.8 Nombre y firma del auditor que efectúa el arqueo.
- C.3 Posteriormente al arqueo, debe llevarse a cabo el inventario de formas valorables: boletos, guías de express y carga, formas misceláneas, facturas, órdenes de servicios, etc.
- C.4 De los embarques que se encuentran en la estación al momento de la revisión, se levanta un inventario físico,

los mismos pueden encontrarse en la siguientes situaciones:
OCURRE, REZAGO o PENDIENTE DE REPARTO, indicando por separado la fecha, No. de guía, cantidad de bultos o paquetes y el importe, así como la indicación de la forma de pago al flete, "por cobrar" o "pagado en origen", para, en cualquier momento determinar la antigüedad de los embarques y la acción que se haya tomado para lograr su entrega, o de lo contrario, la devolución a su lugar de origen, registrando las observaciones pertinentes al caso.

C.4.1 Solicitar y tener a la vista, al momento de la auditoría, la lista de los embarques que se encuentren en reparto.

C.4.2 Es indispensable requerir las formas que contengan el registro del express y carga recibidos en la estación, mínimo un promedio de tres días a la auditoría, sacando

una relación de los embarques ahí contenidos, tomando los valores de los mismos, con lo cual se puede complementar el listado de paquetes pendientes indicados en el listado proporcionado por el departamento de ventas-carga.

C.4.3 Para hacer una distinción de los números de guías cuyos embarques fueron con flete pagado, y los que fueron por cobrar, se deben solicitar las copias de las guías pagadas por los paquetes entregados en esa fecha, para determinar todas aquellas guías que se encuentren pendientes de reportar a la base. Los embarques con flete pagado en su origen, ya no es necesario que sean reportados.

C.4.4 Las guías indicadas en el listado proporcionado por el departamento de ventas-carga, y los embarques que se encuentran pendientes de la relación tomada de las listas

de la estación, deben encontrarse físico reportados a la gerencia de contabilidad general, o de lo contrario en reparto a la hora de la auditoría. Si éstos no se hubieran recibido, o no hubieran sido devueltos, se debe solicitar la documentación que los ampare.

C.4.5 De todos aquellos embarques que hayan sido reportados para verificar esto, se debe buscar el número de reporte en el que fueron incluidos, indicando este dato en el listado de express y carga para que ese número de guía sea dado de baja de dicho listado.

C.4.6 Es importante mencionar que en la verificación de las guías cobradas en la estación, se analice si cuentan con la fecha de entrega y la firma de recibido por el consignatario.

C.4.7 Observa si todos aquellos valores y paquetes cuentan con el debido resguardo para su seguridad, así como de las personas que tienen acceso a ese lugar.

C.5 De acuerdo con la información proporcionada por el departamento de control de activo fijo e inventarios, se deberá proceder a la verificación de todo el mobiliario y equipo que se encuentre localizado en el aeropuerto, según la información que se lleve en el inventario de activo fijo y en el caso de existir equipo nuevo con fecha posterior a la del inventario, deberá levantarse uno adicional que complemente al anterior.

C.6 El auditor comisionado se debe informar si en el aeropuerto se conceden créditos, formulando facturas para ser cobradas, ya sea por venta de boletos, venta de servicios

de express y carga, servicios de avionse de terceros o por cualquier otro concepto, checando si el control de dichas facturas es adecuado y su cobro es correcto.

De ser positivo lo anterior, se deberá formular una cédula que contenga los siguientes datos:

Fecha

factura No.

nombre del cliente

importe total

observaciones.

C.7 Por último, se deberá observar si los lugares para el resguardo del efectivo, así como de los demás valores que se encuentren en ese lugar, ofrecen completa seguridad;

ACTIVIDADES A REALIZAR EN OFICINAS DE BOLETOS

C.8 Arqueo a los fondos de trabajo para cambios, destinados a cada uno de los empleados dedicados a la venta de boletos, venta de pólizas de seguro, venta de servicios de carga, cobros pertenecientes al plan de ventas a crédito, materiales, facturas con cargo a la estación, facturas por cargos a agencias de viajes en esa entidad, facturas por cargos diversos, incluyendo dentro del mismo arqueo, el efectivo que se encuentre en su poder al momento de la auditoría, originado por las operaciones citadas anteriormente.

C.9 Elaboración de inventarios de formas valoradas, tales como: boletos, guías de express y carga, recibos misceláneos, facturas, etc. Dicha elaboración requerirá de

efectuar un recuento físico de la numeración progresiva de ambos, con el fin de verificar que no falten formas localizadas en la numeración intermedia.

C.10 Elaboración de un inventario de todos los embarques que al momento de la auditoría se encuentren resguardados en la oficina de carga y un inventario adicional y arqueo que se deberá efectuar al chofer repartidor, inmediatamente después de hacer la entrega de su reporte final del día a dicha oficina.

C.11 Elaboración de arqueo de documentos derivados del plan de ventas a crédito, de acuerdo con la siguiente información:

C.11.1 Relación de saldos de aerocréditos otorgados en la estación proporcionada por el departamento de crédito y cobranzas.

C.11.2 Como información adicional se debe tener el dato del número y fecha del último reporte enviado por la estación y verificando si el abogado de la empresa en ese lugar, cuenta con algunos documentos en su poder, para efectuar el cobro por la vía legal.

C.11.3 Los saldos de la relación proporcionada por del departamento de crédito y cobranzas, deben ser confrontados con los auxiliares de la estación tomando en consideración, el último reporte recibido por la misma, y adicionando a su vez, los pagos posteriores efectuados por los clientes, los cuales deben coincidir con el número de documentos restantes, considerando además, los documentos por apertura de nuevas cuentas. En el caso de existir diferencias, se tendrá que hacer una investigación exhaustiva, registrando las situaciones existentes, en una cédula por separado.

C.11.4 Se debe elaborar cédula de aerocréditos que se encuentren vencidos a 30, 60, 90 y más de 90 días, así como de los que se encuentren totalmente vencidos, ya que de estos últimos deberá exigirse al cliente su pago inmediato, o en caso negativo, canalizarlo por la vía legal.

C.11.5 A manera de prueba selectiva se debe solicitar confirmación de saldos a los clientes, ya sea por medio de llamada telefónica, o mediante visitas personales y en caso de no ser satisfactorios los resultados, se deberá ampliar el alcance de la revisión.

C.12 Elaboración de conciliación de formas valoradas y misceláneas, de acuerdo con la información proporcionada por la gerencia de contabilidad general, departamento de

ventas-carga y departamento de ingresos-ventas, de todas aquellas formas que se encuentren pendientes de ser reportadas por la estación.

Se deberá observar el tipo de control que se lleve en la estación, acerca de las formas anteriores para comprobar si se tiene cuidado de que todas sean reportadas a las tres áreas antes mencionadas y si se efectúan verificaciones periódicas de las que se encuentren en existencia, si se obtiene documento firmado por los empleados para hacerles entrega de una dotación, si cada uno de ellos maneja las formas que les fueron entregadas para su custodia, si existe suficiente seguridad en el resguardo de dichas formas, etc.

Al presentarse algún faltante de las formas aludidas, se deberá recabar una carta de responsabilidad ya sea del gerente en la estación o del empleado responsable.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Referente al listado de guías de carga, se debe proceder a su depuración con todos los elementos de información con los que cuente la estación.

- C.13 Para efectuar la aclaración de facturas pendientes de cobro expedidas por la estación, se debe investigar si se formulan facturas por créditos concedidos en la oficina de la localidad y qué control se lleva de las mismas, tomando en consideración si con de fechas atrasadas o por cantidades considerables, verificando la acción que se haya tomado para efectuar su recuperación.

Adicionado a lo anterior, existe la relación de facturas proporcionadas por el departamento de crédito y cobranzas, ya sea por cargos originados en las operaciones de la estación o agencias de viaje, solicitando informes sobre

la acción tomada del caso, o la correspondencia relativa que permitía formarse un juicio de su situación.

C.14 De acuerdo con la copia del inventario de activo fijo proporcionado por el departamento de control de activo fijo e inventarios, se debe proceder a verificar todo el mobiliario y equipo existente en esa oficina, adicionando a dicho inventario, todo el equipo adquirido recientemente y por supuesto que no esté registrado en el mismo. En el probable caso de no contar con suficiente tiempo, el chequeo del equipo puede consistir en pruebas selectivas.

C.15 Para efectuar la revisión de la nómina, se deberá observar que en ella se encuentran las firmas de cada uno de los empleados, además de checar si está totalmente

pagada, verificar la cantidad de empleados registrados, de acuerdo con el número de personas que laboran en la estación.

En el caso de existir algún sueldo pendiente, se deberá checar el efectivo correspondiente.

C.16 Observar si los documentos que amparan el registro de la oficina, se encuentran en orden, confrontando que los datos contenidos en ellos sean los mismos.

C.17 En casos de desfalco, el auditor deberá actuar con mucho cuidado al determinar si se trata de un faltante motivado por descuido en el trabajo, o es premeditado.

Para poder amparar cualquier situación de desfalco, se deberá proceder a obtener la firma y aceptación de responsabilidad del empleado afectado, mediante una carta breve preparada por el auditor comisionado. Esta carta se deberá elaborar aunque al momento de descubrir dicho desfalco, fuera cubierto de inmediato, contando con la firma de dos testigos, de preferencia el gerente en la estación y un representante sindical.

Si la cantidad del desfalco lo ameritara, se debe proceder, de preferencia, a levantar un acta con las declaraciones, inicialmente del auditor comisionado, exponiendo sus puntos de vista acerca del descubrimiento del faltante, las declaraciones del gerente de la estación en segundo término y posteriormente, de la persona afectada, finalizando con los testigos.

Si por algún motivo el afectado se negara a firmar, en la misma acta debe quedar asentada la negación.

D. PAPELES DE TRABAJO DE LA AUDITORIA

Al finalizar la auditoría, es menestre hacer una clasificación y ordenamiento de los papeles de trabajo producto de la misma, en los cuales queda plasmada toda aquella información adquirida y recabada por el auditor comisionado. En dicha información se podrá encontrar todos aquellos aspectos de interés que pudieran ser de gran utilidad, tanto para la gerencia de auditoría interna o contraloría general al efectuar la elaboración de sus informes a los departamentos afectados, como a todos aquellos que por algún motivo se les debe proporcionar la información requerida por ellos y derivada de dicha auditoría, y que por consiguiente les afecta sus operaciones.

En conclusión, el expediente que va a ser formado por los papeles de trabajo, estará ordenado de acuerdo con un índice para la localización inmediata de cualquier documento, conteniendo la siguiente información:

D.1 Nombre de todas las personas a las que se les elaboró un arqueo.

D.2 Nombre de todas las personas a las que se les levantó inventario.

D.3 Nombre de las conciliaciones elaboradas.

D.4 Registro de todos los asuntos diversos.

D.5 Mención de toda la documentación previa llevada a la auditoría.

D.6 Como encabezado, se debe registrar el nombre de todos los departamentos a los que se envían informes o alguna comunicación directa.

**CAPITULO IV. ALCANCES Y REPERCUSIONES CON LOS
RESULTADOS OBTENIDOS EN LA AUDITORIA**

- A. Auditoría por áreas de responsabilidades**
- B. Estado del control interno en los resultados de la auditoría**
- C. Informes y comunicación básica**
- D. Resultados obtenidos en la auditoría**
- E. Estudio y evaluación de las funciones departamentales**
- F. Proyectos relativos**
- G. Relaciones interdepartamentales**
- H. Relaciones interestaciones**

CAPITULO IV

ALCANCES Y REPERCUSIONES CON LOS RESULTADOS OBTENIDOS

EN LA AUDITORIA

A. AUDITORIA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

Una consideración importante, es la relativa a la forma de cómo se realiza la auditoría operacional, y de ellos surgió la necesidad de incluir en el desarrollo de operaciones específicas, programas de trabajo detallados para su ejecución.

Es determinante que cada empresa debe elaborar un programa de trabajo que responda a las características especiales de su operación. Por lo tanto, en una empresa de aviación comercial, un marco general de referencia sí puede servir de base para la preparación de un programa de trabajo y para la realización de

la auditoría, si tomamos en cuenta que la misma se puede llevar a cabo en una escala ascendente, analizando, en primer término las operaciones realizadas por el personal de menor jerarquía, tanto en el área de venta de boletos, como en el área de carga, ubicadas en el aeropuerto de la localidad.

Posteriormente, se verificarán las operaciones realizadas por la jefatura del aeropuerto (primer área de revisión) determinando así, que las operaciones del área citada estén normales o si éstas presentan algún problema específico.

A manera de que la auditoría sea más eficaz, y si el número de auditores lo permite, la auditoría se lleva a cabo simultáneamente en el aeropuerto y las oficinas del centro, con el personal que esté a cargo del manejo de fondos y/o formas valorables y finalmente se efectúa una revisión exhaustiva al

manejo y la situación del fondo de trabajo asignado a la estación, el cual queda a cargo del gerente distrital, verificando además la existencia física del total de formas valorables que se encuentran bajo su custodia y haciendo un análisis minucioso del control de las operaciones de la estación, de lo que da origen a una cédula de observaciones, ya que con esto se puede lograr un mayor "alcance" en los objetivos deseados.

B. ESTADO DEL CONTROL INTERNO EN LOS RESULTADOS DE LA AUDITORIA

Es de suma importancia para una empresa que desea alcanzar la máxima eficiencia en su administración, proveerse de una buena planeación y control que le permita lograr sus objetivos de acuerdo a sus diversas etapas, aprovechando al máximo los recursos materiales, económicos y humanos de que dispone. Para ello, se hace necesario contar con un control interno adecuado y funcional que se apege a las necesidades actuales en sus operaciones.

El control interno dentro de la empresa, comprende un plan trazado para su organización, todos los métodos, sistemas y medidas para su coordinación, implantados para proteger sus bienes. Para ello es necesario verificar la exactitud y veracidad de los datos contables, fomentar la eficiencia de sus

operaciones y vigilar el apego a las políticas y procedimientos administrativos-financieros establecidos por la empresa.

Cuando los objetivos del control interno se consideran positivos dentro del sistema operacional de la empresa y su funcionamiento, los resultados que se obtienen son los siguientes:

1. Obtención de información financiera correcta, confiable y oportuna.
2. Protección de los activos y pasivos del negocio.
3. Promoción de eficiencia de operación.
4. Adhesión a las políticas prescritas por la dirección.

Existe el antecedente de que el contador público independiente, cumple con la responsabilidad profesional de informar qué situación guarda el control interno, por medio de observaciones

sobre situaciones específicas, al mismo tiempo de hacer las recomendaciones sobre bases tendientes a mejorar dicho control interno a través de su carta de observaciones y sugerencias, que habitualmente fundamenta en los objetivos de "obtención de información correcta y segura", así como en los de protección a los activos del negocio.

Un aspecto que señala la Comisión de Auditoría Operacional, dice: "El examen del control interno en la auditoría operacional se realiza a la luz del tercer objetivo de control interno, promoción de eficiencia de operación", que concluye diciendo: "El examen del control interno que realiza el contador público en la auditoría operacional abarca los métodos y registros que dan como resultado la información financiera que va a determinar y otras cuestiones complementarias a las que lo lleven sus pesquisas primarias, a la luz del riesgo probable e importancia relativa".

Como un complemento a los datos citados anteriormente, menciono a continuación los elementos del control interno.

ORGANIZACION

- Línea de autoridad
- distribución de funciones
- asignación de responsabilidades.

PROCEDIMIENTOS

- Manuales e instructivos
- catálogos
- sistemas
- información.

PERSONAL

- Selección
- entrenamiento
- incentivos.

SUPERVISION

- Políticas
- procedimientos
- operaciones
- información
- toma de decisiones.

Llevar un adecuado control interno dentro de la empresa,
establecido correctamente, facilita en su mayoría las labores en

la investigación del auditor y da la pauta, además, para una mejor realización de la auditoría, ya que si por el contrario, dicho control interno está mal implantado o es obsoleto, esto derivará que el auditor tenga que ampliar su examen o revisión.

De lo anterior se desprende que, un buen control interno facilita al auditor en su examen, un conocimiento más claro de las operaciones que se realizan dentro de la empresa, ya que éste es el elemento básico que puede evitar que la organización o los procedimientos se desvirtúen o se traduzcan en obsoletos con el transcurso del tiempo.

C. INFORMES Y COMUNICACION BASICA

Después de llevar a cabo la auditoría a determinada estación del sistema, será necesaria la elaboración de informes que den a conocer a los departamentos y/o áreas afectadas, cuáles fueron los resultados obtenidos y cuáles pueden ser las medidas correctivas aplicables en ese momento, dando a conocer también, las anomalías que han venido a provocar tomar dichas medidas, con lo cual se le da solución al problema en cuestión.

La formulación de los informes debe ir acorde a las condiciones de la empresa, debido a que no existe un modelo especial de informe para tal efecto.

Los informes dentro de la auditoría operacional, vienen a ser el resultado claro y preciso del procedimiento de las verificacio-

nes, evaluaciones y recomendaciones del auditor interno, en los que van indicadas las desviaciones y discrepancias existentes al momento de la mencionada auditoría. Todos los informes se deben redactar en forma sencilla, clara, convincente, constructiva y además que demuestren una secuencia lógica y ordenada.

De acuerdo a mi punto de vista, los informes, como lo he mencionado anteriormente, son aquéllos que van dirigidos a los diferentes departamentos en la empresa, ya que su contenido va directamente correlacionado a las actividades de esa área y por lo tanto, se trata de un asunto que le concierne en especial a la misma.

Por el contrario, el "REPORTE", a mi modo de ver, es aquella información general, concreta y específica que va dirigida a la Contraloría General y que debe contener los aspectos más

sobrevenientes de toda la auditoría mencionando, a la vez, que de todas las anomalías detectadas, se proporcionan las medidas correctivas a las áreas afectadas.

En los informes, además se deben dar a conocer las causas y consecuencias de las ineficiencias, y del mismo modo, las ventajas que se pueden obtener al emprender determinadas acciones, obteniendo de esa manera, mejoras en la eficacia de las operaciones a realizar.

C. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA AUDITORIA

El contenido de los informes y reporte, lo podemos clasificar de la siguiente manera:

a) INTRODUCCION

Describiendo en forma breve el propósito y alcance de la auditoría.

b) RESULTADOS DE LA AUDITORIA Y RECOMENDACIONES

En base a los papeles de trabajo, se deben establecer las fallas y deficiencias que dan como resultado un control deficiente, fallas en los procedimientos, malos manejos, desfalcos provocados por falta de cuidado del gerente de la

estación hacia el personal a su cargo, que está dedicado al manejo de las formas valorables que están bajo su custodia, a la venta de pasajeros y que de algún modo tratan de sustraer el efectivo propiedad de la empresa ya sea retrasando la entrega de sus reportes o la alteración de dichas formas valorables, o la desaparición de las mismas, etc.

c) CONCLUSION

Notas de recomendación para llevar un estricto control sobre formas valorables y efectivo, así como todos los bienes propiedad de la empresa.

Verificar las mejoras en los resultados de auditorías practicadas anteriormente y vigilar, a la vez, si aquellos aspectos que quedaron pendientes de hacer algunas aclaraciones ya han sido corregidos.

De lo contrario, preguntar los motivos o las razones por las que no lo han sido.

d) RESUMEN

En este punto, se tendrán que indicar las principales objeciones y recomendaciones de la auditoría, en forma correcta.

En esta forma, contamos con los informes y reporte de auditoría operacional que porporcionará con toda claridad las observaciones y recomendaciones provenientes del examen practicado en la estación en cuestión.

Cuando por algún motivo se tengan que hacer informes parciales, deberá mencionarse en el informe final, teniendo mucho cuidado en no mencionar situaciones de las que no se tenga plena seguridad, ya que se puede caer en una contradicción.

Es recomendable que durante la auditoría se familiarice a las personas que intervienen con la mentalidad del tipo de problemas existentes y que tengan la suficiente importancia, de acuerdo a la eficiencia con que se realizan las operaciones, porque ello redundará en beneficio de la mayor productividad de la empresa.

E. ESTUDIO Y EVALUACION DE LAS FUNCIONES DEPARTAMENTALES

Para contar con una idea clara sobre las características de las funciones departamentales, mencionaré los principales niveles jerárquicos, haciendo a la vez un estudio breve de dichas funciones, así como de los objetivos que persiguen:

DIRECTOR GENERAL

Realiza la coordinación de los elementos humanos, materiales y técnicos de la empresa y vigila el buen funcionamiento de la misma.

- a) Coordina, dirige y controla las funciones de estructuración de la empresa con el propósito de optimizar la utilización de los recursos humanos, técnicos y materiales.

- b) Determina los objetivos generales, estableciendo las directrices y políticas que deben observarse.

- c) Establecer los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad, precisando las obligaciones de sus colaboradores.

- d) Representar legalmente a la empresa en todo tipo de actos, convenciones, contratos y convenios que de cualquier forma involucren a la empresa.

ASESORIA

Su principal función es la de asesorar al director general en todo tipo de actividades.

Objetivos:

Se encuentran completamente identificados con los de la dirección general.

CONTRALORIA

Establece, coordina y vigila el desarrollo y funcionamiento de un sistema efectivo de controles administrativos, contables y presupuestales de la empresa.

Objetivos:

- a) Diseña, implanta y vigila los sistemas de control interno que aseguren la efectiva y correcta administración de los recursos con que cuenta la empresa.

- b) Proporciona la información estadística, contable y financiera en forma correcta y oportuna, con lo cual se facilita la toma de decisiones.

Las gerencias y departamentos dependientes de la contraloría, quedan sujetos a las normas y procedimientos implantados por la misma.

AREA TECNICA

De acuerdo a su función, está representada por la dirección técnica que tiene a su cargo planear, organizar, integrar, dirigir y controlar las funciones del área técnica, a fin de lograr la máxima eficiencia y seguridad en las operaciones del equipo de vuelo.

Objetivos:

- a) Coordina la función técnica de vuelo y tierra entre las diferentes dependencias de la empresa, con objeto de operar la flota de vuelo en todas sus rutas, de acuerdo a la manera más adecuada para la realización de los itinerarios.

- b) Operar y mantener el equipo de vuelo en óptimas condiciones de aeronavegabilidad, adoptando los métodos técnicos más actualizados en la materia, que aseguren su uso racional.

- c) Mantener al mínimo los costos de operación mediante la optimización de los recursos materiales, técnicos y humanos implantando nuevas y mejores metodologías para el desarrollo de sus funciones.

- d) Proveer las instalaciones más adecuadas en las que se puedan desarrollar dichas técnicas.

- e) Mantener un alto grado de preparación en la capacitación y adiestramiento del personal técnico mediante programas teórico-prácticos.

AREA COMERCIAL

Al igual que el área técnica, está representada por la dirección comercial cuya función principal es impulsar la máxima rentabilidad, prestigio y eficiencia en el desarrollo de tráfico de pasajeros, carga y correo, al igual que la atención a los usuarios.

Objetivos:

- a) Mejorar continuamente el servicio al público en general, teniendo especial cuidado en dar la mejor atención a los pasajeros.

- b) Mantener en la organización de ventas una constante movilidad y conocimiento para detectar y evaluar las actividades de otras empresas aéreas, proyectando y desarrollando con oportunidad las estrategias más adecuadas que propicien el incremento de tráfico de pasajeros y carga.

- c) Desarrollar la publicidad tanto nacional como internacional dirigida específicamente a la venta de los servicios que proporciona la empresa.

- d) Revisar continuamente las normas y procedimientos de las reservaciones con objeto de contar con un sistema constantemente actualizado.

Por último, investigar los mercados que den como resultado la reestructuración en la red de rutas, y de ese modo poder expandir los servicios de la empresa.

AREA ADMINISTRATIVA

Al igual que las anteriores, está representada por la dirección administrativa y su principal función consiste en coordinar la actividad administrativa de la empresa en cuanto a la optimización en el manejo de los recursos humanos, técnicos y materiales, legales y otros servicios administrativos.

Objetivos:

- a) Coordinar las funciones de todas las dependencias de la empresa, estableciendo un criterio adecuado en su desarrollo, dentro de un marco administrativo-legal, que asegure la optimización en el aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos y materiales.

- b) Implantar el tipo administrativo que opera y produzca los mejores beneficios para la compañía.

- c) Crear un clima de armonía con la implantación de medidas que permitan la coordinación de intereses entre los integrantes de la empresa, estableciendo, de la misma forma estrategias para lograr los objetivos generales.

AREA FINANCIERA

Tiene a cargo la adecuada estructuración, obtención y aplicación de los recursos financieros de la empresa.

Objetivos:

- a) Formula y recomienda planes tendientes al desarrollo constante de la estructura patrimonial de la empresa, considerando, en cada caso, el máximo rendimiento posible de la inversión.

- b) Promover la obtención de fuentes de financiamiento de que se pueda allegar a la empresa, en las condiciones más ventajosas para la misma, de tal modo que le permita mantener y desarrollar en forma permanente y constante, sus operaciones en un nivel adecuado de rentabilidad.

- c) **Determina, mantiene y controla la adecuada estructuración financiera de la empresa, de tal manera que haga rentables todas sus operaciones.**

F. PROYECTOS RELATIVOS

La vida es un continuo proceso de ajuste, y por tal motivo, cuando dentro de la empresa se llegan a observar ciertos desajustes en su organización, ya sea en el aspecto financiero y/o administrativo, es cuando la contraloría debe entrar en acción, mediante el auxilio de todo el cuerpo de auditores dependientes de la gerencia de auditoría, para llevar a cabo una revisión exhaustiva de todas las operaciones de la misma, en donde se puedan detectar los puntos débiles que pueden corresponder, de algún modo, al manejo de los fondos, venta de servicios de los favorecedores tanto pasajeros como compradores de servicios de carga, utilizados en todas las rutas de la aerolínea y también, podría consistir la falla en las compras de materiales y/o servicios solicitados a los proveedores de la empresa en cuestión.

Al igual que el cuerpo de auditores, la gerencia de organización y métodos dependiente de la misma contraloría, contribuye a realizar estudios de todas las normas y procedimientos establecidos en las diversas dependencias que conforman a la empresa, y de esta manera, llevar a cabo una evaluación completa que permita atacar aquellos puntos críticos que se presenten como foco de atención y que a la vez frene un determinado momento su desarrollo normal.

Para ello, según mi punto de vista, es necesario de acuerdo a los resultados de dichos estudios, los cuales deben incluir estadísticas de costos de operación, de vuelos, operación terrestre, compras a proveedores, medición de tiempos y movimientos, etc., así como, la estimación del presupuesto para ejercicios posteriores, ya sea para la preparación de las necesidades del ejercicio siguiente, que mencione en detalle, los

costos estimados en inversión por compras de equipo y realización de obras civiles y por el contrario, estimar también cuál será el costo de los gastos de operación con el costo de la nómina de sueldos inclusive y/o con la finalidad de solicitar algún financiamiento bancario o empresario, o en su defecto, para poderse allegar de otros socios interesados en participar en el giro de la empresa con la intención de que esto sea necesario para su fortificación o para darle un mayor respaldo financiero.

Adicionando a lo anterior con las evaluaciones hechas a los estudios antes citados, será necesario, según los resultados, la implantación de nuevos procedimientos que permitan eliminar el robustecimiento y la repetición en las operaciones, tratando que éstas sean expeditas de acuerdo a formas sencillas, concretas y entendibles, que permitan lograr la más completa organización económica y administrativa de la empresa.

Otro de los aspectos primordiales que se ha presentado en nuestro país, ha sido "La Reforma Administrativa", que viene a formar parte de las transformaciones básicas que promueve el Poder Ejecutivo Federal, en busca de impulso al desarrollo económico, social y cultural del pueblo de México, considerado bajo cuatro aspectos fundamentales.

CONSTANTE. Porque no puede decirse que sea un solo programa que señale fechas definidas para su inicio y terminación, ya que es un proceso permanente el tratar de introducir mejoras administrativas en la estructuración y sistema de las diversas empresas del país.

PARTICIPATIVA. Ya que es objeto de constante interés y de una adecuada participación, tanto de empleados como de funcionarios de las mismas.

SISTEMATICA. A través de un planteamiento y ejecución metodológica se llevan a cabo las reformas, para que se tomen decisiones partiendo de hechos bien fundados y no de actitudes emotivas.

INTEGRAL. Porque de esta manera, se logra elevar, en forma simultánea la capacidad directiva de las unidades administrativas que componen las diferentes unidades empresariales que deben buscar su proyección constante y de dichos logros, asegurar el bienestar y progreso de todos los habitantes del país.

G. RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES

La comunicación que se deriva de las actividades propias del equipo de auditores que forman la gerencia de auditoría y que por su naturaleza y jerarquía abarcan y en principio deben conocer las funciones desarrolladas en todos los departamentos y/o áreas de la empresa, éstos están obligados a captar el tipo de manejos ejecutados en dichas áreas, para lo cual su superior debe tenerlos al tanto de cómo se llevan a cabo las actividades mediante papeles de trabajo, haciendo un análisis, y con esto estar capacitados para que en determinado momento que se les asigne una comisión para efectuar una revisión al área, estará en mayor posibilidad de detectar fallas y/o anomalías que lo conduzcan a tomar algunas decisiones en cuanto a políticas administrativas de trabajo y manejos de efectivo y formas valorables para lograr un control más efectivo.

Es ahí en donde nacen las "Relaciones Interdepartamentales".

Otro aspecto muy importante para la gerencia de auditoría y en el cual intervienen también de manera directa las relaciones interdepartamentales, es aquél en el que diversos departamentos de la empresa proveen a esa gerencia de información necesaria y relativa al manejo de efectivo formas valorables, asuntos legales y propiedades de la misma en las estaciones del sistema, cuando existe alguna comisión para un grupo de auditores internos para su realización en una estación determinada. Esta información es principalmente proporcionada por los departamentos que forma la gerencia de contabilidad e ingresos, los de la gerencia de contabilidad general y por su jerarquía e importancia con la dirección de finanzas, dirección de planeación y dirección jurídica, y tratándose de efectuar una cuantificación de los recursos con que cuenta dicha empresa, ya sea de equipo de vuelo, materiales y refacciones del mismo, se trata con todas las áreas dependientes de la dirección técnica.

H. RELACIONES INTERESTACIONES

Al realizar auditoría a una estación de la empresa, como mencionaba en el inciso anterior, una de las tácticas del auditor interno es familiarizar al personal de esa con el tipo de lenguaje utilizado para que en determinado momento desde el gerente distrital y demás personal hasta el mínimo nivel, estén mejor adecuados para contestar, en caso de existir alguna pregunta, pero tratándose de algún problema de gravedad, el interrogatorio es prolongado con palabras propias del auditor, además del trato constante y común es lo que viene a promover las "Relaciones Interestaciones". Esto es lo más necesario durante una auditoría que debe concluir en resultados positivos y armoniosos para el bien de la comunidad de la empresa.

Considerando la terminación de la auditoría, posteriormente habrá de existir una comunicación directa entre estaciones y la gerencia de auditoría, con el fin de solicitar todos aquellos puntos que quedaron pendientes de aclaración, y que deben quedar finiquitados antes de realizar la siguiente auditoría, porque de lo contrario, se tendrán que atacar nuevamente dichos puntos hasta su corrección. La comunicación existente puede consistir en llamadas telefónicas de larga distancia, según la importancia del caso, y cuando se trata de asuntos normales, se sostiene la comunicación escrita, que el gerente distrital debe atender y a la vez hacer del conocimiento de esa gerencia de los pasos que ha seguido, de acuerdo a la relación de observaciones que le fueron encomendadas por los auditores comisionados y que posteriormente se las ratifica por escrito el gerente de auditoría y la contraloría, encomendándole las medidas que debe tomar, con lo cual queda concluida la auditoría.

CAPITULO V. CONCLUSIONES

CAPITULO V

CONCLUSIONES

1. La auditoría operacional constituye un medio de control interno, tendiente a conocer la situación que guardan las operaciones de la empresa.
2. La auditoría operacional es uno de los instrumentos más valiosos para la empresa, dirigidos a mejorar las actividades de la misma.
3. Diversos profesionistas pueden ser capaces de realizar la auditoría operacional cuando posean la preparación adicional a los conocimientos propios de su carrera y además, una amplia experiencia en manejo de empresas, pero el contador público por su parte, se ha esforzado por actualizar e incrementar sus conocimientos y experiencia para estar en posibilidad de brindar

servicios cada vez más amplios y eficientes, dentro de la auditoría y toda la rama contable, de acuerdo a su área de trabajo.

4. La calendarización de las auditorías viene a ser el elemento de inicio del trabajo para lograr que éstas sean organizadas mediante un plan anual escalonado, simultáneo y repetido en su período determinado.

5. Los programas de trabajo, a mi modo de ver, son el instrumento por medio de cual el auditor va a tener conocimiento de los pasos que tendrá que dar en la realización de su trabajo, de acuerdo a las condiciones del mismo.

6. Cuando se trate de cualquier "Entrega", de un gerente de estación, jefe de oficina de boletos, así como de un ejecutivo de

la empresa, siempre será necesaria la presencia de la gerencia de auditoría interna.

7. La efectividad de los papeles de trabajo se puede lograr siempre y cuando no se omita ninguno de los puntos que contienen el programa de trabajo a realizar.
8. Aun cuando el objetivo de la labor del auditor externo presenta diferencias muy significativas, puede existir una coordinación de ambos, redundaría en beneficio mutuo y en especial de la empresa.
9. Para que el equipo de trabajo que conforma la gerencia de auditoría interna se considere un buen equipo, es necesario que cuente con la suficiente independencia mutua y capacidad profesional.

10. De acuerdo al punto anterior, además es conveniente que se proporcione al auditor de nuevo ingreso, cursos de adiestramiento y capacitación para lograr en ellos la mayor eficiencia.
11. La posición que guarde el equipo de auditoría dentro de la empresa, será el respaldo que tenga de acuerdo al nivel e importancia del ejecutivo a quien se reporte.
12. El objetivo primordial de la función de auditoría interna en la empresa, es el de proporcionar el más efectivo y adecuado sistema de control interno de sus operaciones.
13. De acuerdo a la naturaleza de una empresa de aviación comercial, en mi opinión, las principales actividades de la gerencia de auditoría serán las siguientes:

- a) Análisis e interpretación de los estados financieros de la empresa.
- b) Efectuar auditorías a las estaciones del sistema, ya sea dentro de la República Mexicana, o en el extranjero.
- c) Auditorías a las oficinas de boletos para el público en general y el sector público.
- d) Auditorías y agencias de viajes y carga, que estén afiliadas a la empresa.
- e) Revisión y supervisión a los siguientes aspectos de la empresa.
 - Ventas
 - Grupo de formas valorables en existencia

- Mobiliario y equipo
- Todos los bienes propiedad de la empresa
- Servicios a bordo, proporcionados a pasajeros
- Carga y correo manejado por la empresa, propiedad de terceros.

14. Conservar en forma confidencial los papeles de trabajo, resultado de auditorías.

15. La función del auditor interno no descansa solamente detectando errores o irregularidades, sino hasta asegurarse de que éstos se han eliminado desde su punto de origen.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA** Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C.
Edición 1972
- GRAN DICCIONARIO ENCICLOPEDICO** Vanidades Continental
Edición 1972
- AUDITORIA** El Examen de los Estados Financieros
R. L. Grinaker y Ben B. Barr
Edición 1974
- AUDITORIA ADMINISTRATIVA** William P. Leonard
Edición 1975
- LAS COMPANIAS FINANCIERAS DE DESARROLLO** E. T. Kuiper, Douglas Gustafson
P. M. Mathew
Edición 1969
- EL RETO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL** Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C.
Contaduría Pública
Edición marzo-1978
- LA ORGANIZACION DE AEROMEXICO** Gerencia de Organización y Métodos de Aeroméxico
Edición 1974
- AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y AUDITORIA OPERACIONAL** (Tesis)
Ireneo Arturo Almazán Vázquez
UNAM - 1977
- CONTADURIA ADMINISTRACION** Revista de la Facultad de Contaduría y Administración UNAM
Comentario sobre Auditoría Administrativa y operacional
Revista No. 71 - octubre 1973
- LA FUNCION DE AUDITORIA INTERNA EN UNA EMPRESA DE AVIACION COMERCIAL** (Tesis)
Jaime Hernández Romero
IPN - 1975