

2127.
56



**Universidad Nacional Autónoma
de México**

Facultad de Contaduría y Administración

**IMPLANTACION DE UN DEPARTAMENTO
DE AUDITORIA OPERACIONAL**

**Seminario de Investigación Contable
Que para obtener el título de
LICENCIADO EN CONTADURIA**

p r e s e n t a

Enrique Alejandro Martínez García

Prof. C.P. ARTURO ELIZONDO LOPEZ

México, D. F.

1986



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.

IMPLANTACION DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORIA OPERACIONAL

INDICE

PAGINA

INTRODUCCION

CAPITULO I	GENERALIDADES	1
A	DEFINICION DE AUDITORIA OPERACIONAL	2
B	FUNCIONES DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORIA OPERACIONAL	4
C	VENTAJAS DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORIA OPERACIONAL	9
D	DELIMITACIONES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	16
E	RELACION CON AUDITORES EXTERNOS	17
CAPITULO II	ORGANIZACION E IMPLANTACION DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA OPERACIONAL	20
A	ALTERNATIVAS DE UBICACION	
	1 DEPENDIENDO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION	21
	2 DEPENDIENDO DE LA GERENCIA GENERAL	25
	3 DEPENDIENDO DE LA CONTRALORIA	28
	4 DEPENDIENDO DE LA TESORERIA	32
	5 OPINION PERSONAL	36
B	PLANEACION DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA OPERACIONAL	37
	1 ESTUDIO PREVIO DE LA EMPRESA	37
	2 AREAS DE TRABAJO	41
	3 FIJACION DE OBJETIVOS	42
	4 ELABORACION DE PLANES	44
C	ESTRUCTURACION DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA OPERACIONAL	46
	1 ORGANIZACION INTERNA DEL DEPARTAMENTO	46
	2 CLASIFICACION Y FUNCIONES DEL PERSONAL	48
	3 SELECCION DE PERSONAL	52

	PAGINA
CAPITULO III OPERACION DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA OPERACIONAL	54
A PROGRAMA DE TRABAJO	55
B NECESIDADES DE IMPLANTACION DE UN MANUAL GENERAL	58
C OBTENCION DE DATOS	60
D FUENTES DE INFORMACION	64
E ESTUDIO Y ANALISIS DE DATOS	66
CAPITULO IV RESULTADO DEL TRABAJO DE AUDITORIA OPERACIONAL	70
A INFORME	71
1 CUALIDADES DEL INFORME	71
2 FORMULACION DEL INFORME	75
3 RESPONSABILIDADES DEL AUDITOR	77
B EMISION DEL INFORME	78
1 DISCUSION DEL INFORME CON LAS PERSONAS AFECTADAS	78
2 DISTRIBUCION DEL INFORME	80
C VERIFICACION Y EVALUACIONES POSTERIORES	81
CONCLUSIONES	83
BIBLIOGRAFIA	85

INTRODUCCION

La Auditoría Operacional es una técnica que ha evolucionado recientemente en el campo de la Contabilidad. A través de ella se evalúa la eficiencia en las operaciones en las Empresas.

El implementar un departamento de Auditoría Operacional en una Empresa trae como beneficio el fortalecer el control del uso de los recursos de la misma Empresa.

Para la implantación de dicho departamento, es necesario realizar una investigación previa, con el fin de definir cual va a ser su posición dentro de la Empresa y cuales son las áreas que abarcará en el desarrollo de su trabajo.

El profesionista más adecuado para la elaboración de este trabajo, es el Contador Público, ya que se necesita un conocimiento general de la Empresa en todos los departamentos como ventas, producción, finanzas, etc. Este conocimiento le servirá como base para evaluar las operaciones de la Entidad.

En la presente Tesis se mencionaran las características generales sobre el departamento de Auditoría Operacional, así como la importancia de su trabajo.

CAPITULO I

GENERALIDADES SOBRE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORIA OPERACIONAL

- A DEFINICION DE AUDITORIA OPERACIONAL
- B FUNCIONES DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORIA OPERACIONAL
- C VENTAJAS DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORIA OPERACIONAL
- D DELIMITACIONES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD
- E RELACION CON AUDITORES EXTERNOS

GENERALIDADES SOBRE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORIA OPERACIONAL

A DEFINICION DE AUDITORIA OPERACIONAL

El boletín No. 1, de la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, define la Auditoría Operacional como sigue: "Es el servicio que presta el Contador Público cuando examina ciertos aspectos administrativos con el propósito de lograr la eficiencia y eficacia operativa de la Empresa, a través de proporcionar las recomendaciones que considere adecuadas" (Instituto Comisión, pág.

El Instituto de Auditores Internos de Estados Unidos en su publicación "Statement of the Responsibilities of the Internal Auditors", (N. Y. 1947) la define: "Es una técnica que evalúa de manera regular y sistemática la eficiencia de las funciones realizadas, comparandolas con los planes previamente establecidos" (Instituto de Auditores, pág.

Edward Norbeck, en su libro "Operational Auditing for Management Control", define: "Es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la Gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos" (Norbeck, pág. 3).

Roy Lindberg y Theodore Cohn en su libro "Operational Auditing" nos dicen: "La Auditoría de Operaciones es una técnica para evaluar sistemática y regularmente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas corporativas, e industriales, utilizando personal no especializado en el área de estudio, con el obje

to de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan y determinar que condiciones se pueden mejorar" (Lindberg, pág. 11).

El Instituto de Auditores Internos, señala "La Auditoría Operacional es una actividad de evaluación independiente dentro de la organización, dedicada al análisis de la contabilidad, de las finanzas y de las demás operaciones como base de un servicio a la dirección. Es un control cuya función es medir y evaluar la efectividad de otros controles" (Instituto de Auditores, pág

Corine T. Norgoard, asevera "La Auditoría Operacional es la revisión sistemática y la evaluación de una organización o parte de ella, hecha con el propósito de determinar si la organización esta operando eficientemente" (citado por Balderas Z., pág. 4).

En tal forma podemos concluir que la Auditoría Operacional es la revisión y evaluación de la efectividad con que se realizan las operaciones desde el punto de vista productivo de la eficiencia con que operan los sistemas, métodos y procedimientos y la eficiencia del sistema de control interno establecido, con el objeto de informar a la Gerencia las deficiencias de la Empresa, sus consecuencias y las recomendaciones tendientes a solucionar dichas deficiencias.

B FUNCIONES DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORIA OPERACIONAL

La Auditoría Operacional es un método constructivo que ayuda a la Gerencia a detectar deficiencias y así poder mejorar las operaciones de la Empresa. Por lo general estas Auditorías se inician a petición de la Gerencia Operativa.

Como cada función tiene objetivos particulares, el Auditor necesita realizar previamente una evaluación de determinada función, con objeto de basar las conclusiones a que haya lugar.

La evaluación mencionada servirá para compararla con los resultados obtenidos en la revisión, con objeto de tener una base para fundamentar las opiniones y los juicios emitidos.

La función primordial de la Auditoría Operacional, es el análisis de la eficiencia administrativa con el objeto de conocer si se está operando al máximo y con el mínimo costo.

Este análisis contribuye en la determinación de las causas por las cuales no se tengan los controles necesarios para obtener el objetivo primordial, de manera que se lo gren corregir.

De esta forma se tendrá la información necesaria para reportar a la Gerencia sobre el rompimiento de los controles operativos, las desviaciones en normas y procedimientos, señalar las áreas en las cuales se pueda reducir costos y señalar la falta de cumplimiento de las responsabilidades funcionales donde se ha afectado a la Empre

sa.

Los objetivos de la Auditoría Operacional, están dirigidos a fortalecer el control sobre el uso de los recursos de la Empresa, así como determinar la forma óptima con que se realiza una función.

Los puntos problemáticos de los sistemas son producto -- del incumplimiento de las políticas y procedimientos en áreas que no son cubiertas por la Organización y éstas -- se originan por la falta de supervisión y control de la Gerencia.

Es necesario evaluar las políticas de la Entidad, el sistema de control y las normas establecidas con el objeto de determinar de qué forma afectan la operación y si son adecuadas a la Organización. Para conseguir lo anterior, es necesario hacer pruebas de todos los aspectos -- de la operación, así como analizarse cuidadosamente los resultados.

Las políticas, ya sean escritas o implícitas, deben evaluarse en términos de la forma en que lleven las utilidades a su punto máximo. La investigación debe extenderse más allá de una revisión de las políticas de la Compañía y de los procedimientos operativos que rigen la función que va a auditarse. Deben analizarse los efectos de una nueva tecnología, así como de los diferentes procedimientos de la Compañía, sus metas y objetivos, y aún el papel que tiene la función que va a ser estudiada en relación con todas las operaciones de la Empresa.

El análisis de los sistemas y procedimientos de operación debe enfocarse a evaluar si son eficientes y si e--

xiste concordancia entre éstos y las políticas de la Empresa con el fin de proteger y fomentar los intereses de la Organización.

La definición del control interno del American Institute of Certified Public Accountants es la siguiente: "El control interno abarca el plan de la Organización y todos los métodos y medidas relativos adaptados dentro de una Empresa para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, fomentar la eficiencia operativa y alentar el apego a las políticas administrativas dictadas" (citado por Instituto de Contadores, pág. 58).

La Auditoría Operacional, examina y evalúa el control interno con el objeto de complementarlo y tratar de mejorarlo. Su examen del control interno se realiza enfocando a promover la eficiencia de las operaciones y abarca los métodos y registros que producen la información financiera, así como cuestiones complementarias.

Controles inadecuados en las áreas de operación pueden originar fallas y desviaciones que ponen en peligro el buen funcionamiento de la Empresa o que no proporcionan los elementos necesarios para captar las deficiencias de una manera fácil e inmediata.

Cuando se hace Auditoría de Operaciones interesa saber si se están logrando los objetivos o el porqué de las desviaciones.

La utilidad de la Auditoría Operacional estriba en contribuir a la determinación de las causas negativas a la eficiencia con que una Empresa debe operar, de manera que se logren reducir los costos y se obtengan mayores

utilidades puesto que éstas son el resultado final de una serie de actividades interrelacionadas.

Por medio de este tipo de Auditoría se puede lograr:

1. Eliminar pérdidas y deficiencias.
2. Mejorar los sistemas y procedimientos de operación.
3. Establecer o mejorar los medios de control.
4. Crear controles claves que puedan ser utilizados como medio de medición.
5. Organización donde estén definidas claramente las responsabilidades funcionales.
6. Cumplimiento de las políticas y procedimientos.
7. Establecer normas que vayan de acuerdo a los nuevos - controles.
8. Mejorar las condiciones generales de trabajo y de -- normas de seguridad.
9. Utilizar en forma óptima los recursos de que se dispone, tanto humanos como físicos.
10. Disminuir labores no productivas.
11. Eliminar riesgos innecesarios.
12. Crear o modificar programas de trabajo.

13. Evitar duplicidad de labores.

14. Un sistema adecuado de procedimiento de autorización y registro contable de los activos, pasivos, ingresos y gastos que permita un control adecuado y razonable.

La responsabilidad del Auditor queda cumplida con el informe en el cual deben presentarse los resultados en forma tal que no pase inadvertida.

Todas las recomendaciones propuestas que afecten las políticas de una Empresa, deben traducirse en mayores utilidades o en costo de operación más bajo para la Gerencia.

C VENTAJAS DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORIA OPERACIONAL

La Auditoría Operacional ofrece una serie de ventajas que hasta el momento no se han podido estandarizar debido a la diversidad de giros, operaciones, políticas, etc. de cada Empresa, por lo cual se mencionan las principales - ventajas en forma general.

El concepto de Auditoría Operacional consiste en que, -- si los Gerentes desean operar en forma penetrante y creativa, necesitan algún tipo de sistema de alarma para cubrir problemas potencialmente destructivos, así como o--portunidades de mejorar. Es decir, se ha tenido que perfeccionar medios para predecir y enfrentar los crecientes riesgos, así como los recursos más refinados para alcanzar sus objetivos. La Auditoría Operacional es uno de - dichos medios. A través de ella, la Administración puede mantener su eficacia.

Inicialmente la Gerencia vigilaba las operaciones por me--dio de la supervisión directa. Esto era posible en la - era de los pequeños negocios cuando el dueño o empresa--rio podía poseer un conocimiento detallado de todas las facetas de la operación. Al volverse más compleja la sociedad, el nivel de sofisticación se elevó en la misma - forma. Cuando la supervisión directa ya no era, por lo tanto viable, fue empleada la Contabilidad General que - es uno de los sistemas más antiguos y más comunes del -- Control Administrativo.

Las Entidades han crecido, el ambiente se ha complicado y la escala de responsabilidad del Gerente se ha ido ampliando y diversificando. Cada día hay más administradores que trabajan sin tener a la vista actividades bajo -

su responsabilidad.

La Auditoría Operacional constituye una respuesta a la demanda de nuevos instrumentos capaces de servir al Administrador para controlar su área ampliada de responsabilidad.

Los controles ejecutivos representan las responsabilidades de la Gerencia, y la revisión de la efectividad de estos controles es la esencia de la Auditoría Operacional. A este respecto, esta disciplina representa un sistema objetivo de proporcionar información a la Gerencia. A diferencia de otros sistemas que proporcionan información solamente de acuerdo a las líneas de comunicación impuestas, esta técnica evalúa también la efectividad de los controles ejecutivos de la Gerencia. Por lo tanto, proporciona a la Gerencia una nueva comprensión de sus operaciones. Con esta herramienta, los controles y las políticas de la Gerencia pueden modificarse en forma efectiva, según lo justifiquen los resultados de la Auditoría. A este respecto la Auditoría Operacional proporciona una evaluación y una revisión objetiva de los siguientes elementos importantes de la Administración: -- Las políticas de la Empresa y los controles Administrativos.

Suministra a la Administración información que ayuda al mejor manejo de las operaciones por medio de análisis, evaluaciones, recomendaciones y comentarios que traen como consecuencia el mejor aprovechamiento de los recursos de la Empresa. Que es uno de los objetivos de la Auditoría Operacional.

El tener la Auditoría permanente le da a la Empresa una

idea exacta y al día de sus progresos y situación al mismo tiempo que permite que la Gerencia trace planes para el futuro basados en hechos y cifras exactas.

Aporta conocimiento especializado y datos sobre diversas fases importantes de la dirección de las Empresas.

Comprueba que las políticas y procedimientos establecidos se lleven a cabo de acuerdo a los lineamientos fijados por la Dirección de la Empresa.

Determina si la información que existe es adecuada o es necesario ampliarla, reducirla o modificarla.

Ayuda a localizar errores, para que éstos sean corregidos y se obtengan resultados satisfactorios, también es posible conocer en determinado momento la eficiencia del personal mediante la vigilancia de los procedimientos.

Al tener contacto el personal con la Auditoría Operacional, usa mejor su inteligencia y su imaginación y así se enriquecen los recursos humanos de la Empresa.

La Auditoría Operacional proporciona un punto de vista objetivo y da a los altos niveles de Gerencia una comprensión respecto a estas operaciones que no es posible obtener mediante otros sistemas.

En término de reducir costos y aumentar la eficiencia, es preferible la acción preventiva, cuando es posible, a la acción terapéutica. Los problemas agudos pueden hacerse mínimos por medio de una revisión y una apreciación sistemática de las operaciones en conjunto.

La Auditoría Operacional es un concepto constructivo diseñado para ayudar a la Gerencia a mejorar las operaciones de la Empresa de varias maneras:

1. Llamando la atención sobre las fallas de los controles operativos.
2. Destacando áreas en donde pueden reducirse los costos.
3. Sugiriendo mejoras potenciales de operación.
4. Señalando fallas en la implantación de responsabilidades funcionales en diversas áreas, las cuales podrían afectar de manera significativa las operaciones de dichas áreas.

El principal motivo de las Auditorías Operacionales radica en las condiciones de dirección aludidas por Joy Forester:

"El trabajo de director es mucho más difícil y complicado que el trabajo normal de Matemático, el Físico o el Ingeniero. En la Administración es preciso tomar en cuenta muchos más factores significativos, con interrelaciones más complejas, los sistemas tienen mayor alcance, las relaciones no lineales que controlan el curso de los acontecimientos revisten más importancia" (citado por Lindberg, pág. 42).

Como los problemas del Gerente General son tan variados, complejos y sutiles, y la amenaza a la supervivencia acusa tanto inminencias, ninguna Empresa puede dejar de proporcionar a sus directores la última y la mejor información posible respecto a la condición de sus negocios. La

Auditoría Operacional es una fuente eficaz para obtener dicha información.

Asimismo, según se va delegando la autoridad, cada vez es más difícil para la Gerencia mantenerse informada respecto a si se llevan a cabo correctamente sus programas y políticas. La Auditoría Operacional es un medio para obtener información adecuada a las necesidades de la Gerencia, cuyas circunstancias les impiden estar bien informados personalmente respecto a el estado de cosas en sus áreas de responsabilidad.

La última palabra sobre la necesidad de la Auditoría Operacional puede residir en la observación de que las Empresas donde aún no se ha instalado una base objetiva para medir la ejecución probablemente se encamina a la más grave dificultad. En dichas Empresas los Gerentes quizá gasten más tiempo en dar buen aspecto que en lograr un trabajo efectivo; de no recurrir a una técnica como la Auditoría Operacional, quizá no se note la diferencia hasta haber causado daños irreparables como han afirmado F. Lampert y J.B. Thurston.

"En condiciones de dispersión geográfica, es físicamente imposible para toda autoridad operativa permanecer en las oficinas centrales. Sin embargo, a menos que no se establezcan métodos efectivos de coordinación y control habrá inevitablemente una tendencia poderosa por parte de las unidades operativas a desarrollarse en forma independiente y separada, y la Gerencia no tendrá la seguridad de que sus planes, sus políticas y sus procedimientos estén siendo llevados a cabo con propiedad. En este punto es donde debe hacerse un análisis de un sistema adecuado de verificaciones y cotejos" (citado por

Norbeck, páq. 7).

Con la Auditoría Operacional se cubren necesidades de lo anteriormente expuesto, al evaluar en forma imparcial -- los controles, las operaciones, las condiciones genera-- les de trabajo, normas de seguridad, etc., con el fin de mantener informada a la Gerencia sobre las deficiencias, necesidades y puntos fuertes de la Empresa, proporcionán-- dole un punto de vista objetivo y una comprensión respec-- to de las operaciones.

De esta forma la Gerencia tiene material para dirijir en forma acertada a la Empresa, ya que cuenta con informa-- ción veraz y suficiente para la toma de decisiones. La función principal de la Gerencia es la toma de decisio-- nes, por lo cual la información que reciba va a serle ú-- til para mejorar la eficacia, la economía y el control - de la Empresa.

La Auditoría es un instrumento de recolección de hechos, dándole a la Empresa una idea exacta y al día de sus pro-- gresos y situaciones, al mismo tiempo que permite que - la Gerencia trace planes para el futuro, basadas en he-- chos.

Vigila la efectividad del control interno establecido en cada área de operación, aporta conocimientos especializa-- dos y datos sobre diversas fases importantes, auxiliando de esta forma a la Gerencia en la vigilancia del cumpli-- miento de las políticas e instrucciones de la misma.

Como se ha visto, el departamento de Auditoría Operacio-- nal, es un elemento positivo que mantiene en continuo me-- joramiento a las Compañías, al proveerle información con

fiable como resultado de su estudio y análisis en las diferentes áreas de la misma.

Dicha información proviene de la evaluación del cumplimiento de las políticas y procedimientos, al revisar las condiciones generales de trabajo, normas de seguridad, - así como procesos de producción y de informes sobre bajas de equipo.

De esta forma se conocen los errores, la eficacia del personal, los procedimientos mal implantados, la exactitud de los registros, la eficiencia de las medidas de producción, etc.

Lo anterior es de gran ayuda para la Gerencia, facilitándole la vigilancia de todas las áreas de la Empresa, al conocer el grado de confiabilidad que puede darle a los registros y cumplimiento de políticas.

D DELIMITACIONES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

La Auditoría Operacional se ubica a nivel staff de la Gerencia General de la entidad y su situación, operaciones y campos de actividad son determinados por esa Gerencia. Para que la Auditoría Operacional cumpla su función es necesario que cuente con el apoyo de la Gerencia. De tal forma, podemos decir, que la Auditoría Operacional es un elemento completo del control gerencial y todos sus estudios están encaminados en la ayuda a la Dirección de la Empresa, generando sugerencias constructivas y recomendaciones que van encaminadas a la obtención de mejorías en las operaciones de la Empresa.

Es importante mencionar que la Auditoría Operacional está sujeta a la dirección y control de la Gerencia, con el fin de medir y evaluar la efectividad de los controles cuidando el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos por la Empresa.

La Auditoría Operacional y la Auditoría Externa utilizan las mismas técnicas de verificación y las mismas normas de auditoría generalmente aceptadas, basando su trabajo en los registros de la Empresa, de esta forma proporciona ayuda a la Administración para comprobar el correcto control y contabilización de las operaciones, sugiriendo mejoras a los sistemas de control interno y contabilidad.

El departamento de Auditoría presta sus servicios de asesoramiento, pero no ejerce autoridad directa sobre los departamentos auditados. En cuanto al tiempo de prestación de servicios, la revisión de auditoría es permanente, realizada por personal encargado de practicar continuos chequeos de trabajo desarrollado por los demás departamentos de la Empresa.

E RELACION CON AUDITORES EXTERNOS

Como mencionamos en el inciso anterior, la Auditoría Externa y la Auditoría Operacional utilizan las mismas técnicas de verificación y las mismas normas de Auditoría - generalmente aceptadas.

Cuando el sistema de control interno funciona en forma - satisfactoria y con un departamento de Auditoría Operacional adecuado, el Auditor Externo está en mucho mejor situación para rendir su informe sobre la situación financiera y el resultado de las operaciones de la Empresa.

La tendencia de las dos Auditorías es la de presentar un mejor y mayor servicio a las Empresas.

La relación de la Auditoría Operacional con los Auditores Externos es con el objeto de:

1. Evitarse la investigación de información de operaciones rutinarias, sobre las cuales tiene un mayor control y conocimiento.
2. Reducir al mínimo cualquier posible duplicación de -- trabajo.
3. Aprovechar al máximo el conocimiento especializado de la Empresa que han de tener los Auditores Operativos.

Debido a que las dos Auditorías revisan algunos puntos - en común como: estructura de organización, contabilidad y demás registros o informes, es necesario intercambiar información y análisis.

Al detectarse un problema por cualquier Auditoría, este puede ser profundizado y analizado por otra Auditoría.

Las labores de coordinación con la Auditoría Externa podrá comprender entre otros, estos casos:

1. Intercambio de informes, observaciones, notas y papeles de trabajo.
2. Orientación sobre los sistemas de control interno implantados así como contables, políticas establecidas, etc.
3. Información acerca del historial, trayectoria y desarrollo de la Empresa.
4. Políticas internas de la Entidad.
5. Factores externos que afectan directamente a la Empresa.
6. Trabajo conjunto en la verificación del activo fijo.
7. Posibilidades de utilización de procesamiento electrónico de datos.
8. Facilita el conocimiento de ciertos aspectos técnicos y peculiaridades de la Empresa.
9. Puede ser el medio para evaluar el control interno de la Empresa en forma rápida y objetiva.

Dado que las limitaciones de las Auditorías son el tiempo, los conocimientos y el costo, es necesario estrechar lo más posible las relaciones entre ambas, redundando en

un mejor aprovechamiento de la información y un ahorro - considerable de tiempo y costo.

Un área que debe dejarse a los Auditores Externos por lo menos en forma alternada, es la de los niveles superiores de dirección. Por razones prácticas y de principio, los directores prudentes no se atemorizarán ante la posibilidad de que se evalúen sus propias actividades, pero deben advertir el enorme peso psicológico que tal Auditoría coloca sobre los hombros del Auditor de Operaciones de su Compañía. Por consiguiente, para facilitar el problema y, al mismo tiempo, aplicar controles cuando la unidad doméstica de Auditoría Operacional aplica Auditorías de actividades superiores, es preciso contratar Auditores Externos.

CAPITULO II

ORGANIZACION E IMPLEMENTACION DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA OPERACIONAL

A ALTERNATIVAS DE UBICACION

- 1 DEPENDIENDO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION
- 2 DEPENDIENDO DE LA GERENCIA GENERAL
- 3 DEPENDIENDO DE LA CONTRALORIA
- 4 DEPENDIENDO DE LA TESORERIA
- 5 OPINION PERSONAL

B PLANEACION DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA OPERACIONAL

- 1 ESTUDIO PREVIO DE LA EMPRESA
- 2 AREAS DE TRABAJO
- 3 FIJACION DE OBJETIVOS
- 4 ELABORACION DE PLANES

C ESTRUCTURACION DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA OPERACIONAL

- 1 ORGANIZACION INTERNA DEL DEPARTAMENTO
- 2 CLASIFICACION Y FUNCIONES DEL PERSONAL
- 3 SELECCION DEL PERSONAL

ORGANIZACION E IMPLEMENTACION DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA OPERACIONAL

A. ALTERNATIVAS DE UBICACION

El valor de los servicios que la Auditoría Operacional - aporte a la Empresa depende invariablemente de la ubicación de Auditoría dentro de la Organización, ya que ésta va a determinar la independencia y el soporte que tendrá el departamento de Auditoría Operacional.

El trabajo del Auditor se vería afectado cuando tuviera que reportar los errores o situaciones que fueran responsabilidad del mismo funcionario que funja como su jefe - inmediato.

De esta forma, a continuación expondré algunas alternativas de ubicación que tiene el departamento de Auditoría Operacional dentro de la Empresa.

1. DEPENDIENDO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION

Una posibilidad es ubicar al departamento de Auditoría Operacional dependiendo directamente del Consejo de Administración. El Consejo de Administración es el organismo que representa a los propietarios de las Empresas, los accionistas, por lo tanto, es la máxima autoridad administrativa.

La función del Consejo es el proteger los intereses de los accionistas, salvaguardando los bienes y recursos de la Empresa y vigilando su adecuado manejo para obtener una mayor productividad.

De acuerdo a las funciones y facultades del Consejo de Administración es benéfica la dependencia del departamento de Auditoría Operacional, pues el Auditor tendrá -

apoyo del órgano máximo de la Empresa, su campo de acción no está limitado, puede adentrarse en las áreas financie ras, administrativas, contables, etc.

Las ventajas y desventajas de la ubicación a este nivel son:

VENTAJAS:

- a) Como se mencionó en el párrafo anterior el Consejo de Administración le proporciona apoyo al Auditor, lo -- cual le permite actuar en todas las áreas de la Empre sa.
- b) Al depender del Consejo de Administración, el trabajo del departamento de Auditoría Operacional tiene la fa cilidad de actuar en toda la Empresa y sus reportes - informarían no solo de los resultados operatorios, si- no que, de manera general las funciones y cumplimien- tos adecuados de las políticas establecidas en el ne- gocio.
- c) Esta posición representa el lugar jerárquico ideal pa ra situar al departamento de Auditoría Operacional -- dentro de la organización de una Empresa, ya que po- see independencia en su más alto grado dentro de los límites de dependencia económica de la Empresa.

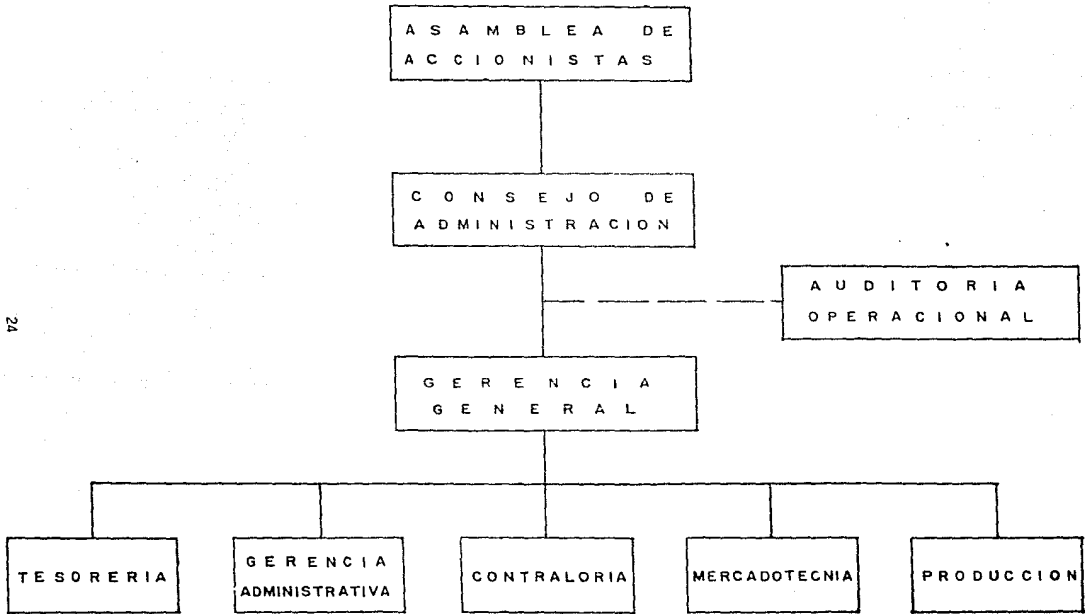
No obstante lo anterior también tiene importantes desven- tajas que son:

DESVENTAJAS:

- a) Las funciones del Consejo de Administración no son --

constantes por lo tanto, los informes y sugerencias - del Auditor se conocerán y aplicarán tardíamente, debido a que se está sujeto a las reuniones del Consejo y al estudio del informe.

- b) Los consejeros fijan objetivos políticos generales de la Empresa, el Auditor Operativo efectúa su estudio y análisis en forma detallada, dificultando los acuerdos y aprobaciones del Consejo por entorpecer la fluidez necesaria para las reuniones del Consejo.
- c) Provoca pérdida de tiempo en el trabajo del Auditor, que es factor indispensable para el logro de sus funciones básicas y el de la pronta acción correctiva.



GRAFICA No 1

2. DEPENDIENDO DE LA GERENCIA GENERAL

La Gerencia General es un puesto clave en las Empresas al dirigir las metas y estrategias de la Compañía, utilizando los recursos disponibles.

La función principal de la Gerencia es la TOMA DE DECISIONES, ya sea de carácter rutinario o donde depende el futuro de la Empresa (nuevos planes de acción, de venta, cambio de políticas, etc.).

Para esta toma de decisiones, el Gerente tiene que hacer una evaluación de todas las alternativas relacionadas -- con el problema a tratar, a fin de elegir aquella que -- produzca a la Empresa los mayores beneficios o cuando me -- nos le genere los menores riesgos para el cumplimiento -- de los objetivos de la Empresa.

Para llevar a cabo de la mejor forma esta evaluación de todas las posibles alternativas presentadas para tomar -- una decisión, es necesario el contar con suficiente in -- formación, la cual será proporcionada por el departamen -- to de Auditoría Operacional, sobre todo cuando este de -- partamento tiene dependencia directa de la Gerencia Gene -- ral.

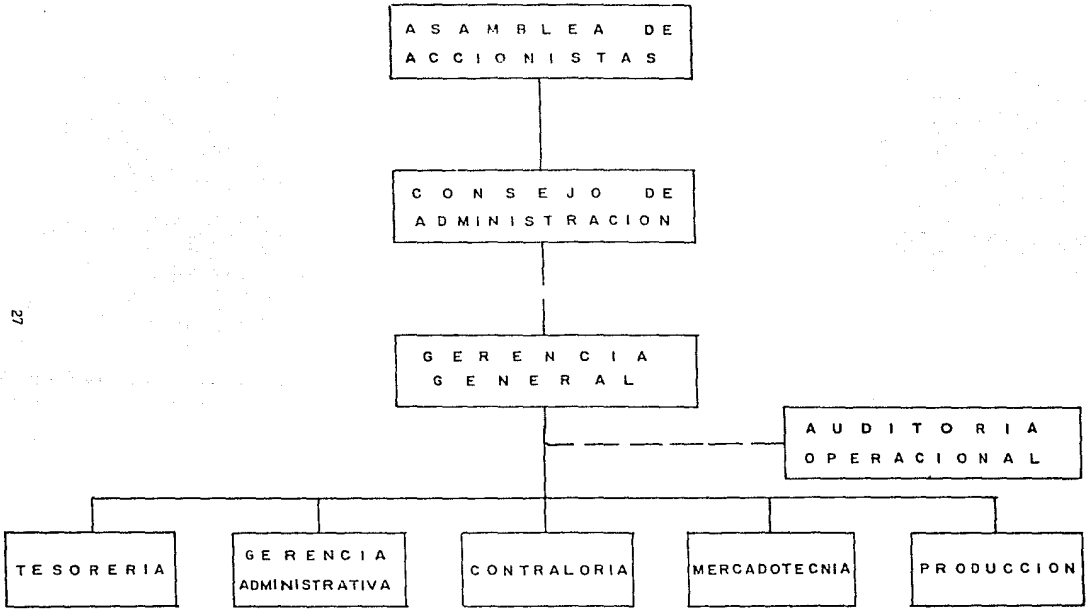
La principal ventaja de reportar a la Gerencia General -- son las características de este puesto, ya que posee un gran rango y autoridad para la toma de decisiones y ha -- cer que las recomendaciones se efectúen.

VENTAJAS:

- a) Tendrá un amplio campo de acción, ya que su labor ten

drá por objeto auditar a todos los departamentos de -
la Organización, dándole la debida importancia y atenci
ción a cada uno en particular.

- b) Su independencia o autoridad será mayor pues tendrá -
la facultad de revisar todo lo que compete a la Gerenci
cia, o sea, entre otros los sistemas y procedimientos
en uso, las áreas de contabilidad, producción, ventas,
finanzas, etc.
- c) Aceptación fácil e inapelable de las sugerencias, in-
formes, indicaciones, etc. gracias al rango y autori-
dad de la Gerencia General dentro de la Organización.



GRAFICA No 2

3. DEPENDIENDO DE LA CONTRALORIA

Otra posibilidad de ubicar al departamento de Auditoría Operacional es dependiendo de Contraloría.

La función de Contraloría es el planear, fijar y controlar los objetivos y las operaciones de la Empresa con el fin de salvaguardarla.

Por ser la Auditoría Operacional un elemento de control y al tener en sus funciones el supervizar el funcionamiento de los controles de la Empresa, su ubicación dentro de la organización puede ser dependiendo de Contraloría.

Es importante mencionar que el creciente progreso económico de México ha dado mayor auge al concepto de Contraloría, a pesar de la influencia de técnicas de administración importadas no ha perdido su propia personalidad.

La definición de Contraloría del Instituto de Contralores de América, en palabras del autor Robert Beyer, C.P. A. es la siguiente:

"Establecer, coordinar y administrar, como una parte integral de la administración, un plan adecuado para el control de operaciones. Tal plan podría proveer, tanto como lo requiere el negocio, una planeación de utilidades, programa de inversiones de capital y financiamiento, pronósticos de ventas, presupuestos de gastos y costos - estándar, con los consecuentes procedimientos necesarios para efectuar el plan.

Comparar el desarrollo de lo realizado con los planes y

estándares de operación, reportar e interpretar los resultados de las operaciones a todos los niveles de la administración y a los propietarios del negocio. Esta función incluye la formulación y administración de políticas contables, el mantenimiento de los registros estadísticos y reportes especiales que se requieren" (citado por Lozano, págs. 86 y 87).

No obstante existe el hecho que el departamento de Contraloría es un departamento de línea y la Auditoría Operacional tiene funciones de staff.

VENTAJAS:

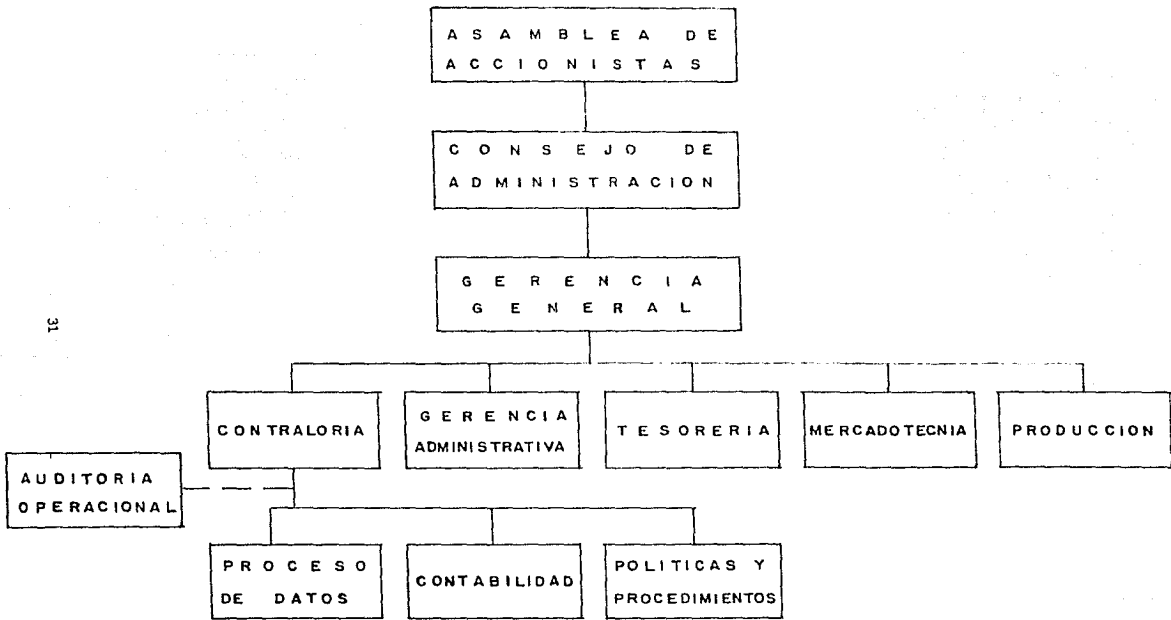
- a) La principal ventaja es la vigilancia en su concepto más amplio, por lo cual debe depender directamente -- del puesto que dentro de la estructura administrativa esté destinado al control, actividades (normas, procedimientos e información), que se encuentran bajo la -- dirección del Contralor. Por ende, el Contralor, y -- el Auditor en esencia, desempeñan la misma función.
- b) La Contraloría posee suficiente autoridad sobre los -- niveles de la Administración para garantizar que se -- dará la debida atención a las recomendaciones.

DESVENTAJAS:

- a) La independencia de la Auditoría Operacional se ve limitada, restándole efectividad en sus funciones, pues to que el Auditor está juzgando labores desempeñadas por personal que se encuentra, bajo la jurisdicción -- del Contralor, funcionario a quien el Auditor a su -- vez tiene que informar; es decir, la opinión del Con-

tralor influye en las apreciaciones del Auditor sobre los resultados de sus revisiones.

- b) Como se había mencionado, la función de Contraloría es lineal y la Auditoría Operacional es de staff, lo -- cual afecta las relaciones con los departamentos dado que su nivel jerárquico es diferente.
- c) Descuido en la supervisión de otras áreas administrativas (tan importantes como Producción, Ventas, Presuu puestos, etc.), ya que si depende de un funcionario - que no es responsable directo de dichas áreas, concederá, por lógica mayor importancia a la supervisión - del funcionamiento en su área.
- d) Las sugerencias a los procedimientos establecidos de áreas fuera de Contraloría tendrán posibilidades de - mejorar hasta los límites de experiencia del Contra-- lor.
- e) El departamento de Auditoría Operacional puede tener relaciones poco satisfactorias con los Gerentes de o-- tros departamentos ajenos a Contraloría, ya que si el Auditor depende de un departamento se sentirá supervii zado por un empleado de otro nivel jerárquico.



GRAFICA No 3

4. DEPENDIENDO DE LA TESORERIA

El situar al departamento de Auditoría Operacional dependiendo de la Tesorería, es otra tendencia, aunque con un grado de difusión mucho menor.

El Tesorero es un puesto tradicional dentro de toda Organización, por lo cual sus obligaciones no tienen una exacta definición. J. B. Thurston C.P.A. con experiencia como Contralor y Tesorero, funciones que desempeñó en -- Compañías Industriales, define estas obligaciones de la siguiente manera:

"El Tesorero tiene supervisión general sobre asuntos financieros (distintos de contabilidad), particularmente -- al recibo, custodia, y desembolso de efectivo y valores. Usualmente el Tesorero es responsable de las siguientes funciones básicas:

- a) Formulación y recomendación de sistemas financieros -- al Presidente o Gerente General y Junta Directiva.

- b) Correlación de pronóstico de recibos de caja en camino, con los futuros requerimientos de caja como una -- base para establecer un programa.
 - b.1 Para préstamos.
 - b.2 Para inversiones o gastos de Capital, de fondos -- sobrantes.
 - b.3 Para liquidación de obligaciones, o
 - b.4 Para pagar a los accionistas.

- c) Coordinar los requerimientos financieros de la divi-- sión que está operando de tal manera que puede facili

tar y expedir sus operaciones.

- d) Actuando como custodio de caja y otros valores líquidos" (citado por Lozano, pág. 91).

Dado que el departamento de Tesorería está enfocado a los asuntos financieros de la Empresa y la Auditoría Operacional a los asuntos de carácter general, no es muy aconsejable el situar a este último departamento en esta área de la Organización.

Por otra parte, el Auditor debe revisar que el departamento de Tesorería se esté manejando adecuadamente y que los controles sean efectivos.

VENTAJAS:

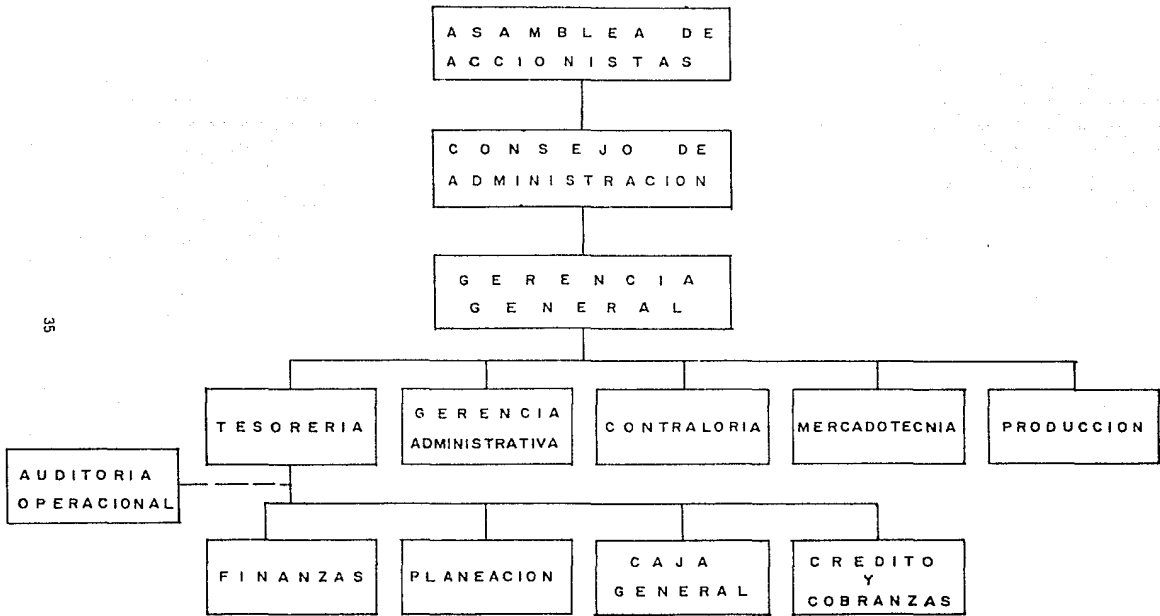
- a) Dependiendo de Tesorería tiene un buen apoyo en la Empresa.

DESVENTAJAS:

- a) La función principal de Tesorería es la supervisión general sobre asuntos financieros (custodia y manejo de valores y efectivos), con lo cual no es factible que la vigilancia y revisión que deba realizar Auditoría depende de éste. Existe contraposición de funciones.
- b) El Tesorero se relaciona muy poco con el funcionamiento de otras áreas de la Empresa.
- c) El enfoque de la Auditoría Operacional solo comprendería las áreas de Tesorería dada la naturaleza de su u

bicación.

- d) Las sugerencias a los departamentos se limitarían a -
la experiencia del Tesorero.



GRAFICA No 4

5 OPINION PERSONAL

El departamento de Auditoría Operacional necesita depender de un puesto que le dé suficiente apoyo dentro de la Empresa, permitiéndole desarrollarse en un campo no limitado y con absoluta independencia.

En mi opinión la dependencia óptima para este departamento es el de la Gerencia General, debido a que cumple con los requisitos anteriores y le da la fuerza necesaria para el desarrollo de sus funciones.

Dependiendo de la Gerencia General se ahorra tiempo en la toma de decisiones, ya que no tiene que esperar las reuniones del Consejo de Administración.

La función de Auditoría Operacional es Staff y esta la conserva dependiendo de la Gerencia General, no así de la Contraloría y la Tesorería. Este punto es muy importante, ya que Auditoría perdería fuerza ante otros departamentos que no son de la ingerencia de Contraloría o Tesorería.

Las obligaciones de los departamentos de Contraloría y Tesorería se verían descuidadas al atender las revisiones de Auditoría.

B PLANEACION DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA OPERACIONAL

1. ESTUDIO PREVIO DE LA EMPRESA

El Auditor de Operaciones necesita poseer conocimientos sobre la Empresa. Debe tener suficiente información acerca de las operaciones, sistemas, políticas, etc., -- con el objeto de introducirse al medio ambiente y relacionar los criterios establecidos para la Auditoría Operacional con la situación particular con que se trate. Por lo cual es necesario realizar un estudio preliminar, en el cual se revisa la naturaleza general de la operación y los problemas relativos a ella. Dicho estudio abarca los controles establecidos como: estructura de la organización, revisión de políticas y procedimientos, estándares para medir desempeños y resultados, informes, etc.

La intención del estudio, es tener una preparación preliminar de las operaciones. Seleccionar las áreas sujetas a la Auditoría sin hacer referencia a problemas específicos, ya sea sobre una base de rotación o de muestreo estadístico si es que la organización entera es demasiado grande como para permitir una revisión amplia. Confirmar la pertinencia de las técnicas del estudio preliminar para la Auditoría Operacional en cada situación en particular efectuando un estudio de posibilidad de la Auditoría Operacional.

Dicho estudio debe efectuarse con un criterio abierto, - y debe haber suficiente tiempo para cubrir todos los as-

pectos de la operación. Muchos de los puntos débiles en el control interno, muchas de las estratagemas para no cumplir con las políticas de la Compañía y muchos de los procedimientos exclusivamente caros llegan a conocerse por medios inesperados. Por lo tanto, debe darse suficiente tiempo para que estos puntos se saquen a la superficie por medio del análisis o para que llegue a conocerlos el investigador como resultado de sus indagaciones sistemáticas y sus preguntas hábiles.

Los datos necesarios para la planeación adecuada de la Auditoría se obtienen de muy diversas fuentes, como pueden ser las siguientes:

- a) Revisión de informes de Auditorías anteriores.
- b) Estudio del control interno.
- c) Entrevistas con funcionarios.
- d) Inspección de instalaciones, áreas de trabajo, de archivo, de guarda valores, etc.
- e) Observación de las operaciones que se realizan.
- f) Revisión de manuales o instructivos de operación.
- g) Revisión de políticas y procedimientos.
- h) Inspección de contratos especiales y documentos varios, etc.

La información necesaria a obtener en forma no limitativa, para realizar un adecuado estudio previo a la Empresa pa-

ra la Auditoría, debe contestar a preguntas tales como:

- a) ¿Cuáles son los aspectos o departamentos que requieren mayor atención o mayor profundidad?
- b) ¿Cuál es la época más conveniente para efectuar la revisión?
- c) ¿Cuáles son los procedimientos vigentes y aplicables?
- d) ¿Cuál es el personal más idóneo para cada área de Auditoría?
- e) ¿En qué condiciones se llevará a cabo la Auditoría?
- f) ¿Qué limitaciones existen para la realización del trabajo?
- g) ¿Cuáles son los objetivos particulares de cada revisión?
- h) ¿Cuál es la organización de la Empresa?
- i) ¿Quiénes serán los funcionarios de la Empresa más apropiados para proporcionar información?
- j) ¿A quién se dirigirán los informes?
- k) ¿Qué información puede ser aprovechada por los Audidores?
- l) ¿A qué políticas se les dará un mayor énfasis?

El estudio preliminar para la Auditoría Operativa debe -

culminar en un informe en el que se distingan aquellas áreas en las que existen problemas de aquellas en las que no los hay. Este estudio debe servir para determinar los puntos fuertes de la Empresa, además de servir para descubrir defectos de la misma.

El siguiente paso es el desarrollo y la definición de un programa. Debe observarse que los resultados a los comentarios reunidos en el estudio, proporcionaran una base para estructurar la Auditoría de los problemas o de la función de que se trate. Los principios de control interno, los enunciados políticos y los procedimientos deben incorporarse en el programa para que sirvan como base para pruebas posteriores. Además debe asignarse un período de tiempo a cada aspecto de la operación para efectuar las pruebas. Luego debe informarse a la gerencia de éstos hechos por medio de una sinópsis del programa, antes de que se de principio a la Auditoría profunda.

Con un programa detallado, un equipo organizado, y el consentimiento de la Gerencia, debe iniciarse la Auditoría a fondo. Los hechos que se descubran posteriormente pueden muy bien justificar una ampliación del alcance original de la asignación.

2. ÁREAS DE TRABAJO

Sin ninguna duda su alcance es total y debe estar estrechamente relacionada con todos los Departamentos y principalmente con la Organización, Planeación y Métodos Operacionales implantados, siendo aquí precisamente donde - el Auditor encuentra un amplio campo de desarrollo de un trabajo responsable verdaderamente completo.

El trabajo de Auditoría Operacional debe desarrollarse - a todos niveles ya que es un servicio proyectado para de terminar los puntos que representan un peligro potencial o por el contrario hacer resaltar las actividades más óptimas, evaluar la eficacia de los controles, aportar mejores sistemas de acciones y registros, etc.

Por la naturaleza de las actividades de la Auditoría Operacional, ésta proporciona un servicio especializado a - la Gerencia, lo cual la hace ser distinta de otros departamentos. Por el conocimiento de la Empresa, a través - de las funciones investigadas el Auditor Operacional se convierte en un gran apoyo a la Gerencia debido a que co noce las necesidades, posibilidades y métodos de una variedad de departamentos.

Se transforma, en consecuencia, en una fuente confiable de información, consulta y asesoramiento cuando se trata de cambiar o planear actividades en las áreas que él co noce.

3. FIJACION DE OBJETIVOS

Para definir por donde comenzar es necesario evaluar la Empresa desde todos sus puntos, lo cual nos permitirá -- jerarquizar en forma adecuada y razonable las áreas en las que se deberá tomar acción, tomando en cuenta el grado de gravedad de cada área así como la urgencia que le sea dada por la Gerencia General de la Entidad.

Para determinar una adecuada jerarquización es necesario tomar en cuenta elementos tales como:

- a) Analisis e interpretación de la información financiera.
- b) Volumen de las operaciones.
- c) Costo de las operaciones.
- d) Peticiones de los ejecutivos de las áreas de la Empresa.
- e) Labores pendientes de resolución.
- f) Cargas de trabajo.
- g) Acumulación de trabajo.
- h) Seguridad del empleado.
- i) Manuales vigentes.
- j) Condiciones de trabajo del empleado.
- k) Desempeño y resultados departamentales, etc.

Estos factores son mencionados en forma enunciativa y no limitativa como una ayuda a la Auditoría Operacional para contar con elementos que le van a servir en el desarrollo de sus funciones.

El estudio previo de la Empresa es básico para la determinación de las prioridades en la Entidad, ya que debido a este estudio se tienen conocimientos sobre la Empresa.

4. ELABORACION DE PLANES

La planeación de la Auditoría Operacional comprende la - tarea de integrar varios elementos que deben ser tomados en cuenta durante la revisión.

Roy A. Lindberg y Theodore Cohn mencionan "Los criterios para determinar la extensión y el alcance de un trabajo de Auditoría de Operaciones aún no han sido estandarizados, de manera que el trabajo de Auditoría debe determinarse en cada caso mediante un análisis cuidadoso de la Auditoría en gestión" (Lindberg, pág. 29).

Este es un hecho que a la fecha sigue existiendo, sin em bargo el planear significa anticiparse a los hechos, pre veer el futuro lo cual permite fijarse metas y determi-- nar a donde se quiere llegar y que se quiere lograr.

Esta planeación se va a dar de acuerdo a las circunstancias de la Empresa para desarrollarse eficientemente en las áreas que sea necesario.

De esta forma se seleccionará el punto del programa a re visar tomando en cuenta las características de la Enti-- dad.

Una forma de emplear menos tiempo es con la colaboración directa del jefe del departamento que será revisado, obteniendo así información del movimiento general del departamento.

Al determinar el plan de trabajo se preveen factores y e lementos que pueden afectar ciertas acciones con lo que se está en posición de manejar la revisión a su voluntad

sin tropezarse con obstáculos que podrían afectar el buen resultado de la revisión.

Anticipandose de esta forma se evitarán sorpresas que puedan ser desagradables.

C ESTRUCTURACION DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA OPERACIONAL

Como mencionamos al inicio de este capítulo la ubicación más óptima del departamento de Auditoría Operacional, es dependiendo de la Gerencia General.

Esta dependencia le permitirá realizar sus funciones con mayor libertad, teniendo la seguridad que el resultado de las revisiones efectuadas van a servir para la toma de decisiones.

En este inciso se tratará la organización interna del departamento, la clasificación y funciones del personal y la selección del personal para el departamento de Auditoría Operacional.

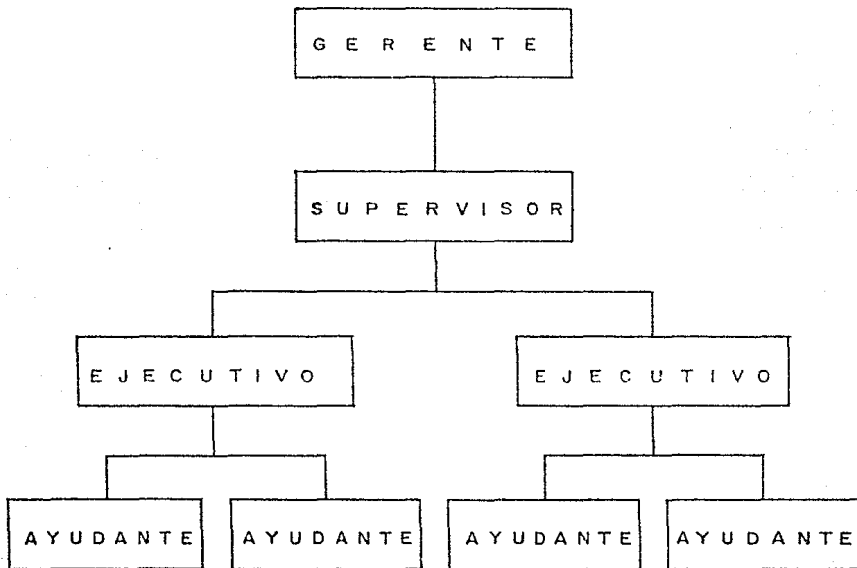
I. ORGANIZACION INTERNA DEL DEPARTAMENTO

"El tamaño de una unidad de Auditoría de Operaciones depende de la clase y el tamaño de la firma, así como de su filosofía de Auditoría Operacional. Esta última depende tanto del alcance y la frecuencia de las Auditorías como del número de Auditores Externos utilizados" (Linberg, pág. 31).

Definitivamente el tamaño de la Empresa, número de personal o de Departamento determinará el departamento de Auditoría, sin embargo, para efectos de dar una idea de la organización interna y las jerarquías del departamento de Auditoría, tomemos como base una Entidad mediana.

En base a lo anterior podremos determinar la magnitud del departamento y como mencionamos anteriormente tomare

mos como base una Entidad mediana, en donde el organigrama del departamento de Auditoría Operacional sería el siguiente:



Las características y funciones del personal se mencionan en el siguiente punto de este inciso.

2. CLASIFICACION Y FUNCIONES DEL PERSONAL

En esta sección se expondrá sobre los conocimientos y experiencias que debe tener el Auditor Operacional así como las funciones que desempeñará de acuerdo a su puesto en el departamento.

El Auditor Operacional debe desenvolverse en áreas muy - variadas como son: Producción, Investigación y Desarrollo, Finanzas y Control, Personal, etc.

Para ésto, es necesario que el Auditor tenga una adecuada preparación académica, la cual incluirá un adiestramiento completo en contabilidad, administración de empresas y materias afines, como: economía, finanzas, compras, distribución, estadística, etc.

Indudablemente que un factor primordial en la realización de la Auditoría es el conocimiento de la Empresa, ya que resulta un elemento totalmente relevante, colocando al Auditor en una posición importante al poder determinar - fallas y las repercusiones que estas puedan causar.

Las funciones que desempeñará el Auditor Operacional van de acuerdo a su jerarquía, así podemos decir que:

GERENTE DE AUDITORIA

Es el responsable ante la Gerencia General de la Empresa del buen funcionamiento del departamento. Sus funciones son las siguientes:

- a) Preparación del programa general de trabajo del departamento en base a la situación de la Empresa.

- b) Organizar adecuadamente el departamento a fin de que pueda ejercer sus funciones en forma eficiente.
- c) Seleccionar al personal idóneo para integrar el departamento.
- d) Fijar los lineamientos generales de trabajo del departamento.
- e) Examinar y comentar con su personal los informes preparados previamente a su presentación para la Contraloría y/o a los departamentos que vayan dirigidos dichos informes.
- f) Supervizar en forma general la buena marcha del departamento.
- g) Intervenir directamente en aquellos trabajos que por su naturaleza así lo requieran.
- h) Preparación del informe.
- i) Presentar y comentar los informes con los funcionarios de los departamentos interesados.
- j) Preparación de programas de entrenamiento para el personal a su cargo.

SUPERVISOR

Es responsable ante el Gerente de Auditoría de todas las labores y funciones que este mismo le delegue, sus principales funciones son las siguientes:

- a) Suplir al Gerente de Auditoría en sus ausencias.
- b) Coordinar y supervizar todo el trabajo del departamento.
- c) Intervenir directamente en los trabajos que así lo requieran.
- d) En coordinación con los encargados, elaborar el plan de trabajo para cada área.
- e) Designar el personal que debe intervenir en la ejecución de los distintos trabajos.
- f) Revisar los informes preparados para los encargados y hacer las modificaciones que procedan.
- g) Cuidar el entrenamiento y desarrollo del personal, elaborando los planes de trabajo que logren este objetivo.
- h) Determinar el alcance que se le debe dar.

EJECUTIVO

Es responsable directo de la ejecución del trabajo de Auditoría, sus funciones son las siguientes:

- a) Distribuir el trabajo que debe desempeñar cada uno de los integrantes del grupo.
- b) Orientar y revisar en forma total el trabajo desarrollado por los ayudantes.
- c) Vigilar el desarrollo adecuado de los programas de --

trabajo.

- d) Prestar asistencia técnica y entrenamiento a los auxiliares.
- e) Efectuar trabajo de Auditoría de cierto grado de dificultad o confidencial.
- f) Preparar los informes del trabajo desarrollado.

AYUDANTE

Sus principales funciones son:

- a) Elaborar el trabajo de más detalle en el programa.
- b) Notificar en forma inmediata al personal de mayor jerarquía sobre las desviaciones más grandes que estén afectando las operaciones de los departamentos.
- c) Controlar los papeles de trabajo que sean necesarios en la realización del trabajo.

3. SELECCION DE PERSONAL

La contratación del personal para este departamento, debe realizarse en forma demasiado cautelosa.

El Auditor debe reunir ciertas características necesarias para el desempeño de su trabajo. A continuación se mencionan algunas características en forma no limitativa:

- a) La capacidad intelectual es esencial para descubrir problemas y afocarse en forma concreta a ellos, de otra manera puede dedicarse a elementos secundarios -- que no lo van a llevar a nada con la consiguiente pérdida de tiempo y la ineficiencia del análisis.
- b) El Auditor debe tener sentido común y aplicarlo al evaluar las situaciones sin complicaciones ni sofisticaciones, dándoles la prioridad y valor correspondientes.
- c) La creatividad es un factor importante para la realización de su trabajo, por la cual se logran los medios necesarios para la resolución de los problemas.
- d) Debe ser objetivo y atacar los problemas como son, -- sin mezclarlos con prejuicios, emociones, simpatías, o antipatías.
- e) El Auditor debe tener espíritu de cooperación con el trabajo en equipo.
- f) Debe ser desconfiado y aceptar los resultados hasta -- verlos comprobados.

g) Mantenerse actualizado en nuevos conocimientos y técnicas.

CAPITULO III

OPERACION DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA OPERACIONAL

- A PROGRAMA DE TRABAJO
- B NECESIDADES DE IMPLANTACION DE UN MANUAL GENERAL
- C OBTENCION DE DATOS
- D FUENTES DE INFORMACION
- E ESTUDIO Y ANALISIS DE DATOS

OPERACION DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA OPERACIONAL

A PROGRAMA DE TRABAJO

Un programa es un prospecto, es un plan anticipado de acción que debe ser detallado y explícito, en él se deben incluir las actividades, las comprobaciones y los procedimientos que se deben seguir, así mismo se debe señalar la obtención de objetivos parciales, eventos, etc., que deben lograrse.

"El programa ha de ser primordialmente, una orientación para el Auditor y una guía para la más eficaz realización de su trabajo. Su propósito de ninguna manera será abarcar la totalidad de la labor de dicho funcionamiento" (Bacon, pág. 55).

Para efectos de la Auditoría Operacional, el programa de trabajo más conveniente es por áreas, es decir, el análisis en forma individual de cada una de las áreas de operación, producción, ventas, etc.

El programa de trabajo sirve como guía para evitar que se incurra en omisiones o repeticiones, también facilita el cumplimiento en forma ordenada de los procedimientos y evaluaciones. Una de las finalidades del programa es el ahorrar tiempo al Auditor.

El programa de trabajo debe contener en forma general:

1. Una descripción analítica del trabajo a desarrollar - en cada una de las operaciones que serán objeto de la revisión.

En este punto se señalarán los procedimientos establecidos para el desarrollo del trabajo, entendiendo que un procedimiento es la representación gráfica de una serie de tareas que siguen una secuencia lógica y cronológica y que conforman un trabajo determinado.

2. Una descripción de los objetivos que se persiguen en esta parte del programa, debe señalarse en forma clara los resultados últimos a que se desee llegar relacionados estrechamente con las finalidades de cada área de operación.

Existen diversas ventajas de un programa bien elaborado como es el control de tiempos, determinar el grado de avance de la Auditoría, facilitar la revisión y la supervisión y seguir como base para posteriores revisiones.

El Auditor debe apegarse al programa de trabajo, lo cual no quiere decir que éste no pueda sufrir variaciones a la hora de aplicarlo, siempre y cuando esas variaciones sean justificadas y no vayan a afectar la esencia del programa.

Esto quiere decir que el Auditor además de aplicar el programa tiene que aplicar su criterio de Auditor. Es importante mencionar que las variaciones que hayan ocurrido durante la revisión sean incluidas en el informe, justificando las acciones o revisiones suplementarias.

El programa debe mantenerse actualizado de acuerdo a los

cambios en reglamento, manuales, actas, circulares, leyes, decretos y otras disposiciones que afecten el funcionamiento del organismo y que hayan servido de base para la elaboración del programa de trabajo.

Por cuidadosa que sea la preparación del programa puede no abarcar todos los puntos, algunos de ellos imprevisibles, puntos que deben ser tomados en cuenta por el Auditor Operacional durante su revisión.

El Auditor debe informar sobre toda desviación, irregularidad, error o deficiencia de importancia, aún cuando éstas no estuvieran previstas en el programa de trabajo.

B NECESIDADES DE IMPLANTACION DE UN MANUAL GENERAL

Una de las actividades principales del Departamento de Auditoría Operacional es el de elaborar y mantener un manual como parte básica en el desempeño de sus funciones.

Este manual deberá ser considerado como el auxiliar más valioso para los elementos del propio departamento y para la Empresa en sí, por lo que se refiere a comunicaciones y concordancia con los objetivos del negocio.

El manual general de operaciones contendrá de manera objetiva y enunciativa las actividades principales relativas a la función de Auditoría Operacional, teorías y prácticas con políticas, procedimientos, normas, etc., encaminados a desarrollar la labor del departamento de Auditoría de la Empresa.

Así mismo, dicho manual incluirá información sobre instrucciones e informaciones sobre sistemas, prácticas o reglamentos de la Empresa, es decir, las estructuras de organización, políticas, procedimientos, autoridades, responsabilidades, funciones y estándares que sirven para guiar e intruír al personal interesado.

Para la elaboración del manual será necesario recopilar la suficiente información referente a la estructura misma de la Empresa, líneas de comunicación, niveles jerárquicos, políticas y procedimientos, etc., es decir, el estudio mismo de la Entidad en cuanto a estructura y operación. Esto servirá de base en la programación de las actividades del departamento con respecto a las áreas sujetas a revisión, subprogramación, ejecución misma de la

Auditoría y la comunicación de los resultados de la misma a la Dirección.

La integración o contenido de dicho manual comprenderá - todos aquellos aspectos que normen, regulen y auxilien - las principales funciones y responsabilidades del Departamento de Auditoría Operacional.

C OBTENCION DE DATOS

El objetivo de este inciso es el dar algunas indicaciones para recolectar información.

En primer lugar, es primordial que el Auditor se familiarice completamente con la Empresa para llevar a cabo supervisión, ésto lo puede lograr a través de obtener información externa e interna de la Empresa.

A continuación mencionamos en forma no limitativa algunos aspectos de información externa necesarios.

1. El campo de acción que tiene en el mercado (cual es la competencia, etc.).
2. La clase de organización de Empresas similares.
3. Los diferentes sistemas y procedimientos usados en la operación de esta clase de Empresas.
4. Los materiales, sus características, cualidades, procedencia, almacenaje especial, etc.
5. El tipo de relaciones laborales que existen en esa naturaleza de Empresas.
6. Las disposiciones legales que las afectan.

También mencionaremos información interna necesaria para la elaboración interna del trabajo de Auditoría y es el siguiente:

1. Determinación específica del giro de la Empresa.

2. La historia y trayectorias de la Empresa, cómo y cuándo se creó, su desarrollo, etc.
3. ¿Cuál es su organización (organigramas y manuales de organización).
4. Sistemas y procedimientos usados en esta operación.
5. Sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.
6. Las políticas establecidas para cada una de las operaciones (producción, ventas, cobranzas, personal, -- etc.).
7. Sistemas y procedimientos del flujo de información administrativa.
8. Situación financiera anterior y actual de la Empresa.
9. Sistema contable en práctica.
10. Políticas de control interno establecido.
11. Relaciones laborales.
12. Situación legal e impositiva.
13. Entrenamiento del personal (si se tienen programas de capacitación).
14. Presupuestos y planes de operación a futuro.
15. Relaciones entre los departamentos.

Otra forma de obtener información es a través de la observación. Conocer físicamente las instalaciones, equipos, procesos, etc., relacionados con las funciones de la Empresa.

A través de esta observación el Auditor podrá cerciorarse de la situación actual en el desempeño de las funciones y control de operaciones, es decir, verificará la existencia de tiempos ociosos, desperdicios de materiales, adecuadas instalaciones, capacitación de personal, etc.

El examen de la documentación es otro paso en la obtención de datos de la Auditoría Operacional, mediante este examen de documentación se recopilará información a través de formas y documentos que permitan verificar los indicios detectados en la familiarización de la Empresa y observación.

Las entrevistas son una forma segura de obtener información. Estas deben adaptarse a cada una de las áreas sujetas a revisión, es decir, deben ser diseñadas de acuerdo a las características de cada una de ellas, para lo cual es Auditor Operacional deberá auxiliarse mediante el estudio de diagramas de flujo, políticas, procedimientos, etc., de cada una de las operaciones en particular.

Para un resultado confiable de las entrevistas se deben considerar las siguientes situaciones:

1. Elaboración previa, verificando los puntos a tratar.
2. Determinación del sujeto a entrevistar, de preferencia encargados y responsables de la operación.

3. Definir la forma en que deberán hacerse conservando -
la diplomacia necesaria.

4. Escoger el momento oportuno.

Es necesario que durante la entrevista no existan puntos
oscuros y se obtenga la confianza y cooperación de la -
persona entrevistada.

D FUENTES DE INFORMACION

"Las fuentes de información utilizables para el Auditor de Operaciones son las que su experiencia, adiestramiento e inteligencia ponen a su disposición" (Lindberg, -- pág. 41).

El resultado de la Auditoría dependerá de la recopilación de información, ésta debe hacerse en forma completa de acuerdo a los objetivos fijados por la Auditoría, de tal forma que satisfaga las necesidades de la revisión.

El Auditor debe desarrollar al máximo sus habilidades para la obtención de la información ya que la información servirá de guía para que el Auditor Operacional desarrolle los programas que la circunstancia le exija.

"La documentación interna puede constituir un importante suministro de información. Las gráficas de flujo, las gráficas de organización, los memorandos del personal, los manuales de política y adiestramiento, los folletos para la selección del personal y la publicidad de la compañía son algunos de los documentos que pueden ser de utilidad, además de los documentos más obvios relacionados con financiamiento, producción, ventas, costo, presupuesto y pronóstico. El Auditor debe acostumbrarse a empezar a recoger documentación al principio de su trabajo" (Lindberg, pág. 41).

Otras partes donde se puede obtener información en la Empresa es en libros de actas, en los estados financieros, en sus manuales e instructivos de operación y de administración, en sus registros contables, en registros estadísticos, etc.

Asimismo, existen otras fuentes de información externas como en libros de las especialidades relativas, revistas y boletines especializados, leyes, tesis de diferentes profesiones que tratan el tema que nos interesa, etc.

"Es mejor que se reuna un número exagerado de datos que un número muy reducido ya que los datos recopilados en exceso pueden ser de utilidad posterior, al llegar a la fase interpretativa" (William P. Leonard, pág. 163)

Es importante indicar en todos los casos cuál es la fuente, naturaleza o fundamento de los datos.

El Auditor de Operaciones debe trabajar principalmente con personal operativo y convencerlo de las ventajas de la Auditoría para obtener su cooperación. Para lograr ésto, el Auditor debe tratar a la gente con delicadeza y cautela. De otra forma encontrará una actitud de defensa.

La presentación de la información en forma gráfica facilita la interpretación por lo que es conveniente que el Auditor se familiarice con todos los tipos de gráficas y presente la adecuada, de acuerdo a la información de que se trate.

El Auditor debe estar siempre alerta al surgimiento de nuevas fuentes de datos, pues cualquier nueva información puede afectar los resultados de su análisis

E ESTUDIO Y ANALISIS DE DATOS

El estudio debe organizarse de manera que durante su realización el Auditor toque todos los aspectos de la operación o la función. Este debe desempeñarse en forma imparcial. Es necesario contar con tiempo suficiente para cubrir todos los aspectos de la operación.

Es necesario que el Auditor se ponga a tono con el punto de vista de la Gerencia en diversos asuntos, pero debe - estar preparado para poner en duda dicho punto de vista cuando comience el estudio.

"Esta es la fase en la cual el Auditor, una vez familiarizado debidamente y habiendo verificado la información recibida, procede, con auxilio de las técnicas del caso, a evaluar las situaciones encontradas, a efecto de determinar si existe algún problema, y en su caso, la magnitud y consecuencias del mismo" (Obieta, pág. 37).

El Auditor debe partir de la información recabada donde se encuentren los problemas y deficiencias encontrados - en la operación.

El análisis es la evaluación de las actividades con el - fin de llegar a determinar el grado de eficiencia de las operaciones.

Durante el análisis se compararán los resultados de las acciones con los planes establecidos, determinando las - causas de las desviaciones y las medidas correctivas. Para lo anterior es necesario el examinar cuidadosamente el trabajo realizado, formarse un criterio y hacer las - consideraciones que se estimen convenientes para hacer -

la evaluación, de acuerdo con las técnicas de Auditoría y principios de la Administración.

La Auditoría de Operaciones suele recurrir a técnicas -- por lo cual el Auditor necesita poseer conocimientos pre cisos. Un ejemplo son técnicas estadísticas, como métodos de muestreo, y por lo tanto, el Auditor debe estar - familiarizado con ellos. Debe saber mucho de teoría de probabilidad y de los criterios para construir muestras de representatividad suficiente para apoyar proposicio-- nes de investigar, como áreas donde existen problemas. La confiabilidad del muestreo estadístico reviste enorme importancia en cualquier comparación entre la ejecución y las normas.

Es necesario que el Auditor Operacional tenga conocimien to de:

- Técnicas presupuestales.
- Sistemas de información.
- Administración por objetivos.
- Muestreo estadístico.
- Ruta crítica
- Sistemas administrativos.
- Valuación de puestos.
- Proceso electrónico de datos.
- Análisis financiero.

La Auditoría de Operaciones obliga al Auditor a conocer aplicaciones del procesamiento electrónico de datos. El conocimiento de las capacidades del equipo de procesa--- miento de datos, no solo ayuda a la Auditoría, sino con--- duce a utilizar el equipo para la Auditoría misma. Así como el empleo de equipos electrónicos en el campo de la

Auditoría Contable reduce el trabajo de edificación minuciosa y puede también aumentar la capacidad informativa de la Auditoría de Operaciones.

Entre los instrumentos con mayor probabilidad de emplearse, figuran documentos familiares para el Auditor Financiero. Los informes, los diagramas, las gráficas, los manuales, etc., suministran importante información. El Auditor debe conocer en grado suficiente las técnicas de gráficas para entender rápidamente las que encuentre en el curso de su trabajo y seleccionar en seguida expresiones gráficas adecuadas. Cuando es posible conviene presentar los resultados gráficamente. Desde hace mucho tiempo se ha reconocido que las gráficas constituyen una forma más clara y objetiva de interpretar una materia, y una gráfica bien trazada puede aclarar cualquier problema complejo.

El análisis es la separación en partes de un todo, hasta llegar a conocer sus principios o elementos.

De aquí que el análisis en la Auditoría Operacional permitirá conocer más ampliamente las operaciones que se realizan en la Empresa, pues éste se lleva a cabo verificando las causas y los efectos.

El producto de este análisis quedará plasmado en hojas de análisis, las que constituyen la evidencia del trabajo desarrollado en la Auditoría, que contendrá datos, comentarios, notas, y evaluaciones relacionadas con las áreas de operación de la Empresa.

El objetivo del análisis es el simplificar métodos, eliminar trabajo innecesario, mejorar sistemas, reducir gas

tos, determinar decisiones apropiadas, seleccionar los mejores métodos para un trabajo adecuado, etc.

En una palabra es el encontrar la solución a los problemas definidos, esta solución debe ser la óptima lo cual no resulta sumamente fácil ya que pueden existir dos o más alternativas que pueden ofrecer diferentes grados de mejoría.

A este respecto es indispensable que el Auditor posea imaginación para visualizar los efectos resultantes de las diversas soluciones en el mejoramiento de los métodos. El tomar una solución errónea puede resultar muy costosa y confusa.

"Conviene tener presente determinados factores al seleccionar los mejores métodos de perfeccionamiento, independientemente de cual es la ubicación de la actividad que se trate. En primer lugar, los métodos modernos de ingeniería no aceptan que exista un método que pudiera llamarse óptimo. Porque un método que por el momento es juzgado convenientemente satisfactorio, en el futuro puede llegar a ser considerado deficiente y poco satisfactorio, al surgir novedades que lo tornan anticuado. De aquí que la selección y recomendación de todo método de perfeccionamiento, tenga que basarse en las circunstancias imperantes en su momento" (Leonard, pág. 151).

CAPITULO IV

RESULTADO DEL TRABAJO DE AUDITORIA OPERACIONAL

A INFORME

- 1 CUALIDADES DEL INFORME
- 2 FORMULACION DEL INFORME
- 3 RESPONSABILIDADES DEL AUDITOR

B EMISIÓN DEL INFORME

- 1 DISCUSION DEL INFORME CON LAS PERSONAS AFECTADAS
- 2 DISTRIBUCION DEL INFORME

C VERIFICACION Y EVALUACIONES POSTERIORES

RESULTADO DEL TRABAJO DE AUDITORIA OPERACIONAL

A INFORME

Para que el trabajo desarrollado por el Auditor Operacional tenga el resultado esperado por él y por la Gerencia, debe presentar un informe. El informe es el resultado del trabajo realizado por el Auditor donde debe mencionar las deficiencias encontradas y las recomendaciones que juzgue convenientes para lograr una mayor eficiencia y productividad en las operaciones.

El informe de la Auditoría Operacional no tiene la finalidad del dictamen de la tradicional Auditoría de estados financieros, ni es posible darle tal alcance, ya que no existen reglas generales que normen su actitud ni principios de productividad y eficiencia establecidos, sin embargo, se limitan a las políticas, objetivos, procedimientos y controles operativos en cada una de las Empresas en particular, pues éstas son las que norman el desarrollo de la Auditoría Operacional, de tal forma el Auditor podrá opinar si las operaciones se desarrollaron de acuerdo a las reglas establecidas y en que grado de cumplimiento se llevaron a cabo.

El informe tiene como finalidad destacar las fallas existentes, cuya solución puede redundar en mejor eficiencia operativa y en esta forma tener mayor productividad.

1. CUALIDADES DEL INFORME

Como ya se había mencionado, el informe de la Auditoría de Operaciones, no es como el informe de la Auditoría de Estados Financieros, puesto que éste muestra principal--

malmente la situación financiera a una fecha determinada y los resultados financieros alcanzados en determinado periodo, en cambio en el otro, se plasma la eficiencia y productividad de la Empresa.

En el informe de la Auditoría Operacional únicamente se señalan las deficiencias detectadas, se destaca el efecto y las consecuencias y comenta la causa que las provoca.

Las recomendaciones generales deben ser constructivas y libres de prejuicios. El Auditor debe asumir una actitud constructiva que denote su buen juicio y bien formado criterio.

Puesto que no puede haber reglas fijas para la elaboración del informe de Auditoría de Operaciones, se pueden considerar las características que lo hagan persuasivo y convincente, y que motiven a los encargados de solucionar los problemas que en él se señalan, a atenderlos de inmediato con el objeto de aumentar la eficiencia y productividad.

En el informe se presentará la situación general de la Empresa con los resultados alcanzados en la revisión, incluyendo recomendaciones para mejorar la eficiencia en los departamentos, estas recomendaciones deben estar respaldadas con argumentos sólidos.

Debe tenerse muy presente, que no importa que tan brillante sea el criterio empleado por el Auditor ni que tan significantes sean los puntos de Auditoría descubiertos, el efecto de cualquier Auditoría se verá seriamente demeritado por un informe mal redactado o presentado.

Hacer una Auditoría no es lo mismo que informar una Auditoría.

Un aspecto muy importante que debe tener en cuenta el Auditor para la elaboración del informe es la forma de comunicar los resultados, ya que ésta será la forma de tomarse como sugerencia, observación o hasta orden. El informe de la Auditoría Operacional actúa como consejero.

Para la elaboración del informe es necesario observar -- las siguientes características:

- a) Tener las ideas que se van a exponer, claras y precisas.
- b) Redactarse en buen Español y escrito con la suficiente claridad, en un lenguaje enfocado a quien va dirigido.
- c) Redacción sencilla, clara y precisa.
- d) Ser constructivo y positivo, utilizando palabras corteses.
- e) Seguir una secuencia lógica, jerarquizando los problemas de acuerdo a su importancia.
- f) Debe escribirse en forma convincente, reflejando seguridad en lo que se está informando.
- g) Cuidar la redacción acatandose a los lineamientos gramaticales.
- h) La presentación del material debe ser atractiva.

- i) Incluir una breve explicación del alcance del trabajo realizado.
- j) La información debe ser suficiente, dándole a cada -- punto un tratamiento breve y conciso, incluyendo únicamente la información esencial.
- k) Anexar al informe, gráficas, cuadros, y diagramas que tengan relación con lo tratado.
- l) Los anexos deben llevar explicación y referencia al - texto.
- m) Debe presentarse con la mayor OPORTUNIDAD, ya que de otra forma pierde su importancia.
- n) Etc.

El concepto de Auditoría Operacional encierra caracterís-
ticas tan diversas, que no es posible que como resultado
final de nuestro trabajo presentemos una opinión funda-
mentada sobre el grado de eficiencia y productividad en
general de la organización, como sucede en la Auditoría
Financiera. No es posible emitir un "dictamen" de Audi-
toría Operacional.

2. FORMULACION DEL INFORME

Como se mencionó en el punto anterior, para el informe de Auditoría Operacional no existen reglas fijas. Sin embargo, su contenido debe ser fiel y objetivo.

El Auditor debe preocuparse que el informe esté de acuerdo a las necesidades de la Empresa así como a sus políticas.

El informe debe redactarse apegándose a los hechos, sin perder de vista a las personas a quien va dirigido y -- sean éstas quienes van a tomar las medidas necesarias.

Es necesario que el informe se elabore en forma breve, clara y con redacción sencilla, sin dejar de incluir la información necesaria principalmente donde se encuentran las deficiencias.

También se deben mencionar aquellos aspectos donde se encontró un control adecuado y no exista la necesidad de -- modificar las actividades en la Operación.

La forma de presentación del informe de Auditoría Operacional no es estándar, es decir, no debe apegarse a un -- formato fijo, por el contrario, debe adaptarse a las necesidades de las investigaciones realizadas. A este respecto el C.P. Salvador Obieta López y el C.P. José Luis Castillo Rodríguez dicen lo siguiente:

"Será muy peligroso para los objetivos del Auditor, tratar de utilizar formatos estándar de reporte, sobre todo cuando se está iniciando la Auditoría Operacional en una Empresa, las características de cada departamento son di

ferentes, así como el tipo de técnicos o profesionales - que los dirigen; consecuentemente, si por comodidad del Auditor, se trata de simplificar la elaboración del reporte, puede caerse en grandes errores" (Obieta, pág.61).

Para la elaboración del informe es conveniente considerar las siguientes recomendaciones:

- a) Introducción, donde se incluye el alcance del trabajo desarrollado.
- b) Hallazgos sobresalientes, mencionando los hechos de mayor importancia, donde es necesaria una medida correctiva, es decir, lo que la Gerencia está interesada en saber.
- c) Descripción de los problemas, indicando las áreas de operación donde existen.
- d) Comentarios y sugerencias, mencionando casos específicos donde pueden modificarse criterios y procedimientos.
- e) Fuente de datos, que incluyan gráficas, cuadros, gráficas de flujo, etc.

Estas recomendaciones son mencionadas en forma no limitativa, ya que como mencionamos, el informe debe adaptarse a las necesidades de las investigaciones y a la obligación de enterar a la Gerencia de los aspectos observados.

3. RESPONSABILIDADES DEL AUDITOR

El Auditor Operacional es responsable ante la Gerencia General de la revisión efectuada en todas las áreas de la empresa, así como de lo que informa respecto a los problemas o situaciones especiales.

El informe es el reflejo de la calidad profesional del Auditor en el cual incluirá la información objetiva y suficiente que muestre los resultados alcanzados en su revisión y las recomendaciones aplicables a corregir las fallas encontradas.

La información que proporciona el Auditor a la Gerencia le va a servir a ésta para la toma de decisiones, por lo cual para que la Gerencia tenga suficientes elementos, el Auditor tiene la obligación de presentar -- con la mayor oportunidad datos reales de la Empresa, -- como: el logro de los objetivos y el porqué de las -- desviaciones, sistemas y procedimientos adecuados a la operación, control interno aplicable, eficiencia en el personal.

La responsabilidad del Auditor es principalmente el -- informar a la Gerencia y vigilar el buen funcionamiento en general de la empresa, esto es analizando todas las áreas constantemente, con el único fin de optimizar las operaciones.

B EMISION DEL INFORME

Después de haber analizado en el inciso anterior las -
cualidades del informe y habiendo recibido el Auditor -
los datos del análisis, el borrador del informe tiene -
que ser discutido con el personal afectado antes que --
sea emitido el informe final.

1. DISCUSION DEL INFORME CON LAS PERSONAS AFECTADAS

Al entrar en esta fase, el Auditor cuenta con el estu-
dio y el análisis de su investigación así como de las
sugerencias que estime necesarias.

Sin embargo no es conveniente que el informe sea emiti-
do sin haberse comentado las observaciones más impor-
tantes con el personal operativo. Esta práctica evita
rá que en el imforme se den resultados donde se consi-
dere únicamente el enfoque del Auditor, por el contra-
rio de ésta forma estará confirmando sus evaluaciones
al comentar las faltas con las personas directamente -
responsables.

También se beneficia el personal operativo al enterar-
se de los problemas a resolver, teniendo la oportuni-
dad de presentar su posición.

La entrevista final con el personal operativo debe ser
preparada por el Auditor quien definirá cual es el per-
sonal que debe estar presente. Es muy importante el -
determinar el personal que esta relacionado con los --
puntos a tratar ya que de otra forma la entrevista per-
derá la utilidad deseada.

En preparación para la entrevista, el Auditor comunicará con la debida anticipación la fecha, hora y lugar - donde se realizará la junta, esta comunicación puede - ser a través de un memorandum. Es conveniente tambien incluir en dicha información los puntos a tratar, de - esta forma los participantes podrán hacer los preparativos necesarios.

El éxito de la investigación, sin duda es la forma en que sea expuesta al personal operativo. Durante la -- discusión del informe el Auditor presentará las reco--mendaciones necesarias de forma tal que se tomen como problemas no como errores o deficiencias del personal, de esta forma tendrá su cooperación y no una actitud - defensiva.

"En la entrevista final debe haber franqueza completa así como una amplia y libre discusión". (Lindberg pag. 48)

Lo anterior trae como beneficio el aclarar algunos aspectos que puedan haberse tomado como deficiencias.

No es conveniente publicar material que no haya sido - discutido con el personal de operaciones, esto produciría desconfianza del personal hacia el Auditor.

2. DISTRIBUCION DEL INFORME

La distribución del informe también es parte del éxito del trabajo realizado por el Auditor.

Dicha distribución variará en función de las áreas o - conceptos realizados.

El original del informe debe ir dirigido a la Gerencia General. Las copias del informe deberán ir al Gerente o Gerentes responsables del área examinada o cualquier otra persona o personas con autoridad y que tengan un interés especial.

"También es recomendable que se envíen copias o extractos de los informes a aquellos jefes de los departamenentos que se hayan visto afectados por las situaciones - encontradas en el departamento auditado. Es conveniente que en estos casos se envíen únicamente las partes del informe que contienen los hechos de referencia".
(Obieta, pág, 62).

C VERIFICACION Y EVALUACIONES POSTERIORES

El éxito del trabajo desarrollado por la Auditoría Operacional se vería modificado si las recomendaciones -- por él expresadas, no fueran llevadas a cabo por el -- personal operativo responsable de hacerlo.

"Aún cuando el cumplimiento de las recomendaciones es responsabilidad del departamento revisado, el insistir en su corrección definitiva es también responsabilidad de la Auditoría interna, la cual quedará satisfecha -- por medio de la revisión e información a cerca del progreso de las medidas correctivas como parte de la próxima Auditoría" (Lozano, Pág. 33)

El departamento de Auditoría Operacional es el encargado de hacer las verificaciones posteriores y revisar -- que se hayan cumplido las acciones necesarias, en el -- tiempo que se considere necesario.

El objetivo principal de la verificación posterior es el completar cualquiera de los aspectos de las recomendaciones sugeridas. También debe cerciorarse de que -- el nuevo sistema o procedimiento funcione correctamente.

Para llevar a cabo la verificación posterior, el Auditor se basará en la lista de recomendaciones de su informe e investigará cada una de ellas para cerciorarse de su ejecución.

En la adaptación de un nuevo sistema se pueden presentar problemas imprevistos que provoquen en retraso en el cumplimiento de la actividad. También se pueden en

contrar estos problemas en la adaptación o sistematización de datos en equipo de procesamiento de datos debido a falta de capacitación del personal o programación deficiente.

Otro problema que se puede encontrar el Auditor al revisar es que no se ha hecho ninguna acción para implementar las recomendaciones, posiblemente por omisión o por resistencia del personal.

En este caso el Auditor tratará de obtener una explicación del motivo y convencer al personal para que se lleven a cabo las recomendaciones, en caso contrario, el Auditor deberá comunicar por escrito a la Gerencia esta situación.

Deberá darsele una atención especial a aquellas recomendaciones que no hayan sido aceptadas completamente, por no estar de acuerdo los departamento. Esta atención debe realizarse muy de cerca para verificar que se cumpla.

Las recomendaciones que no hayan sido tomadas en cuenta por el personal operativo, es decir que no se hayan implementado en un plazo razonable deberán ser comunicados al Gerente General.

CONCLUSIONES

La Auditoría Operacional constituye en la actualidad el sistema de evaluación, eficiencia y productividad del ciclo operativo más importante en el campo de la Contaduría Pública, pues es mediante ésta como se logra conocer en detalle la forma de operación de las empresas, detectando deficiencias y proponiendo soluciones adecuadas que pueden permitir:

1. Implantación de nuevas técnicas y sistemas tanto -- operativos como administrativos que colaboren a lograr un mayor grado de eficiencia en los objetivos de la empresa.
2. Reducción de costos sin demérito de la calidad de -- los servicios y bienes ofrecidos.

Es a su vez un apoyo muy importante en la dirección de la Empresa, por ser un departamento en el cual se tiene un trabajo de análisis muy profesional.

La información que ofrece a la Gerencia es de suma importancia, la cual le ayuda en la toma de decisiones.

La Gerencia General atiende problemas muy variados y -- complejos que a veces le quitan demasiado tiempo como -- para poder analizarlos más a fondo, es aquí donde la Gerencia necesita el apoyo de un trabajo profesional con información confiable que le sirva para la resolución -- de dichos problemas.

Es sumamente benéfico para las Empresas contar con un -- Departamento de Auditoría Operacional por ser un depar-

tamento de apoyo que constantemente realiza investigaciones para optimizar las funciones en todas las áreas de la Empresa.

BIBLIOGRAFIA

Bacon Charles A.- Manual de Auditoría Interna. UTEHA - 2a. Edición. Julio de 1979.

Balderas Zarate Rodolfo, Echandi Aguilar Eduardo y Jimenez Romero Leopoldo.- Tesis sobre Auditoría Operacional. UNAM - Año de 1976.

Elizondo López Arturo C.P.- La Investigación Contable, Significación y Metodología. ECASA - 2a. Edición. Febrero de 1983.

Fernández Arena José Antonio.- La Auditoría Administrativa. Diana - 1a. Edición. Enero de 1973.- 9a. Reimpresión. Mayo de 1982.

Instituto de Auditores Internos de México.- Memoria - del III Simposium Nacional sobre Auditoría Interna (Operacional). IEE - 1a. Edición. Marzo de 1976.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.- Boletines Nos. 1, 2, 3, 4 y 5 de Auditoría Operacional. IMCP.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.- Normas y Procedimientos de Auditoría. IMCP - 10a. Edición 1975.- 3a. Reimpresión. Febrero de 1976.

Leonard William P.- Auditoría Administrativa. Diana - 1a. Edición. Mayo de 1971.- 10a. Impresión Abril de 1983. Título original The Management Audit.

Lindberg Roy A. y Cohn Theodore.- Auditoría de Operaciones. Editorial Técnica, S.A. - 1a. Edición en Español Marzo de 1975. Título original en Inglés Operations - Auditing.

Lozano Nieva Jorge C.P.- Auditoría Interna, su enfoque Operacional, Administrativo y de Relaciones Humanas. ECASA - 2a. Edición 1973.- 5a. Reimpresión 1982.

Norbeck Edward F.- Auditoría Administrativa. Editorial Técnica, S.A. - 2a. Edición en Español 1972.- 3a. Reimpresión 1978. Título original en Inglés Operational Auditing Management Control.

Obieta López Salvador C.P. y Castillo Rodríguez José -- Luis C.P.- Auditoría de Operaciones. IEE, S.A. - 2a. Edición. Febrero de 1982.

Rodríguez Valencia Joaquín.- Sinopsis de Auditoría Administrativa. Trillas - 1a. Edición. Septiembre de 1981.