

24
79



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

Auditoría de Operaciones

SEMINARIO DE
INVESTIGACION CONTABLE
QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
LIBORIO MAGDALENO RIVAS CASTILLO

DIRECTOR DEL SEMINARIO DE INVESTIGACION
C. P. FRANCISCO TORRES GUILLEN

16 DE MAYO DE 1986



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

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

CAPITULO I.—LA NATURALEZA Y EL PAPEL DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

	<i>Pág.</i>
I.1.—Concepto de Auditoría Operacional	3
I.2.—Diferentes formas de practicar la Auditoría Operacional	5
I.3.—Necesidades que satisface la Auditoría Operacional	5
I.4.—Características clave de la Auditoría Operacional	7
I.5.—Limitaciones de la Auditoría Operacional	13

CAPITULO II.—COMO ADMINISTRAR LA FUNCION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

II.1.—Planificación	27
II.2.—Administración de la Función en la Planificación	29
II.3.—Cómo crear un Ambiente de Comprensión y Aceptación	31
II.4.—Alcances de la Auditoría Operacional	31
II.5.—Duración de la Auditoría Operacional	33
II.6.—Determinación de las Frecuencias o Etapas de la Auditoría Operacional	35
II.7.—Selección del Personal	37
II.8.—Ejemplo de Programa Operacional	45

CAPITULO III.—INFORME DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

	<i>Pág.</i>
III.1.—Importancia del Informe	67
III.2.—Naturaleza del Informe	67
III.3.—Situaciones a Considerar en su Elaboración	69
III.4.—Presentación del Informe	73
III.5.—Estructura del Informe	75
III.6.—Consecuencia y Causa del Efecto Cuantificado	79
III.7.—Oportunidad y Responsabilidad	81

CONCLUSION.

BIBLIOGRAFIA.

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

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

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

- 1.—Auditoría en General.
- 2.—Contraloría y/o Tesorería.
- 3.—Contaduría General.
- 4.—Consultoría Financiera y Fiscal.
- 5.—Finanzas.
- 6.—Presupuestos, etc.

El gran crecimiento de los negocios y la necesidad de delegación de autoridad y responsabilidad de los subordinados a niveles ejecutivos y, ante la imposibilidad de que la gerencia conozca directamente las operaciones que se realizan, únicamente conocerá los resultados pero difícilmente, la eficiencia de las operaciones. Esto conduce a la necesidad de crear un área de operación, para determinar si se tienen los controles adecuados para conducirse correctamente. Por tal motivo se debe tener una persona con cono-

cimientos generales, técnicas y sistemas modernos de administración. El profesionalista elegido tendrá que investigar y vigilar si las operaciones son realizadas correctamente. Así como proporcionar los elementos para poder detectar las deficiencias existentes en las operaciones, y así el auditor de operaciones en base a conocimientos y juicio, podrá hacer las recomendaciones pertinentes para una mejor eficiencia en las operaciones.

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

LA NATURALEZA Y EL PAPEL DE LA AUDITORIA DE OPERACIONES

La Auditoría es casi tan antigua como la civilización misma.: Se empleaba en el antiguo Egipto, en el Imperio Romano y, desde luego, en los grandes establecimientos mercantiles de la Edad Media. Los campos comunes de la auditoría a través de la historia han consistido en examinar, verificar e informar. La auditoría se ha convertido en un factor clave para dirigir y controlar toda clase de organización con aspectos financieros y económicos.

Aunque, durante la mayor parte de la existencia, la Auditoría se ha dirigido hacia la exactitud de los registros de contabilidad y la fidelidad de las actividades reflejadas en ellos, la materia ha evolucionado en años recientes. Hoy en día, responde a la demanda de una información más útil sobre resultados de la que aparece únicamente en estados financieros. En los últimos años de la década de los cuarentas, por ejemplo, los analistas financieros, así como los banqueros, manifestaron un repentino aumento en su interés por obtener información adecuada para evaluar tareas gerenciales y administrativas. Muchos otros grupos, como los inversionistas y los organismos gubernamentales, han buscado cada vez más información mediante la cual se pueda juzgar su calidad de administración.

CONCEPTO DE AUDITORIA OPERACIONAL

Analizando algunos conceptos de lo que es la Auditoría Operacional, se llega a la conclusión de que existen en la actualidad varias definiciones y dentro de las cuales se consideran como completas y aceptables las siguientes :

A).—Auditoría Operacional : “Es el servicio que presta el Contador Público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad”. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C.).

B).—Auditoría Operacional : “Es la revisión de los controles contables y administrativos de una gerencia con el fin de evaluar las condiciones en que está operando”. (Bardford Cadmus).

C).—Auditoría Operacional : “Es una técnica de control relativamente nueva; proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y contables internos”. (Edward F. Norbeck).

Como podemos apreciar, el propósito de la Auditoría Operacional es revisar y evaluar la organización de la empresa con el fin de identificar y eliminar deficiencias e irregularidades existentes en algunas áreas de la empresa, este trabajo requiere de un equipo multidisciplinario. Cuando esto ocurra, el Contador Público que dirija o participe en dicho equipo, deberá cuidar que sus conocimientos y los de los demás profesionales garanticen un trabajo de calidad.

DIFERENTES FORMAS DE PRACTICAR LA AUDITORIA OPERACIONAL

Es necesario mencionar las distintas formas de practicar la auditoría porque la mayoría de los expertos en la materia adoptan una forma específica de abordarla, sin tener idea de qué es la auditoría de operaciones y ni tomar en consideración las ramificaciones del curso de la auditoría que han decidido seguir. La Auditoría de Operaciones es una actividad importante de la compañía, y la forma de llevarla a cabo puede tener poderosos efectos. Por lo tanto, reviste una gran importancia seleccionar con cuidado e inteligencia las premisas que sustentan y entran en la instrumentación de una función de Auditoría Operacional.

No obstante, algunos consideran la Auditoría de Operaciones como una práctica distinta tanto de la Auditoría de Operaciones como de la Interna. Estamos de acuerdo en que casi todos los auditores internos modernos realizan alguna forma de Auditoría de Operaciones, pero asimismo creemos que la Auditoría Operacional debe practicarse como una actividad distinta, con finalidades y técnicas propias. A pesar de las frecuentes alusiones indicativas de lo contrario que aparecen publicadas, no consideramos que la separación de la Auditoría Operacional de las demás formas de Auditoría sea inválida o indeseable, ni en principio ni en la práctica. Por otro lado, sí existen varias desventajas en la unión entre la auditoría interna y la de operaciones.

NECESIDADES QUE SATISFACE LA AUDITORIA DE OPERACIONES

Cuando se desea aclarar la naturaleza y el valor de un instrumento de administración conviene preguntar primero si el instrumento en cuestión es realmente necesario. Si no lo es, su existencia ni siquiera puede justificarse. Al

respecto no hay duda alguna; la auditoría de operaciones evidentemente satisface una necesidad. Su origen se remonta, a nuestro modo de ver, a la insuficiencia de las fuentes tradicionales de información para cumplir plenamente los requisitos de directores en muchas estructuras actuales de organización. Específicamente, la auditoría de operaciones tomó forma a partir de necesidades de gerentes responsables de áreas fuera de su observación directa, para quienes resulta imprescindible poseer información objetiva y completa acerca de lo que ocurre en las unidades bajo su control.

La esencia del concepto de la auditoría de operaciones consiste en que, si los gerentes desean operar en forma penetrante y creativa, necesitan algún tipo de sistema de alarma para descubrir problemas potencialmente destructivos, así como oportunidades de mejorar. Es decir, los hombres de negocios modernos han tenido que perfeccionar medios para predecir y enfrentar los crecientes riesgos y los recursos más refinados para alcanzar sus objetivos. La auditoría de operaciones es uno de dichos medios. A través de ella, la administración puede mantener su eficacia aunque las escalas de tiempo, los compromisos financieros, la complejidad de la organización y la magnitud de las redes de comunicación hayan aumentado mucho.

CARACTERISTICAS CLAVE DE LA AUDITORIA DE OPERACIONES

Una vez que se comprende que la auditoría de operaciones es un instrumento de información administrativa especializada, se evidencia que los problemas que acosan la práctica en la actualidad, se originan principalmente en la tendencia a confundirla con instrumentos tradicionales y a emplearla de esa manera. Cuando esto ocurre, se realiza

algo distinto de la auditoría de operaciones y se pierden los beneficios de la auditoría de operaciones. O bien la auditoría operacional tiene un contenido de trabajo propio, o bien no existe justificación para la diferencia de nombre. Pero si la auditoría operacional es una técnica distinta, lo que no puede justificarse es que se efectúen otros trabajos en su nombre.

Si no se establece un papel diferente para la auditoría de operaciones, se la sujeta a una pérdida de confianza y finalmente se amenaza con desacreditarla. Al convertir la auditoría operacional en una versión artificiosa de fuentes bien establecidas de información administrativa, la materia adquiere las mismas deficiencias que los recursos tradicionales y fracasa en su misión fundamental, consistente en crear confianza en la buena marcha de las cosas o en descubrir problemas y ocasiones de mejorar sobre la base de una investigación eficaz y continua.

OTRAS CARACTERISTICAS DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

Otras características de la auditoría operacional desde el punto de vista de muchos contadores, consiste en representar exclusivamente un instrumento de verificación y señalamiento de problemas. Se relaciona con los procesos de solucionar problemas y mejorar, pero no debe, en la opinión de algunos, formar parte de dicho proceso. En otras palabras, la auditoría de operaciones, según la concebimos los auditores, es un medio para descubrir deficiencias en una compañía, lo cual, sin embargo, no significa ofrecer sugerencias para rectificarlas. En cambio, la mayoría de los auditores aceptan la responsabilidad tanto de descubrir deficiencias como de proponer recomendaciones necesarias para corregirlas. Estos conceptos se apoyan en el hecho de que, si bien rara vez se pide a los auditores eje-

cutar las mejores, se les suele encargar proponer sugerencias correctivas. Sin embargo, los auditores diferimos de este punto de vista y consideramos que el trabajo de auditoría de operaciones concluye una vez que los problemas significativos se han localizado, identificado y definido con precisión.

Otra característica esencial de la auditoría de operaciones consiste en cimentarse en resultados observados; una evaluación basada en una opinión personal, que no se evidencia en los hechos, no es una auditoría de operaciones. Lo más distintivo de la auditoría es su alcance y la variedad de recursos utilizados en la observación para alcanzar los objetivos y definir los problemas señalados. Como en todo trabajo de evaluación, los mejores resultados se obtienen mediante un marco externo de referencia. Desde luego, el criterio es una parte ineludible del resultado final. Sin embargo, el criterio sólo adquiere valor después de que el auditor de operaciones ha recabado los hechos y comparado los resultados con las normas.

Una característica más de la auditoría operacional reside, pues, en medir en relación con normas, o estándares, las únicas bases aceptables de comparación de unidades y períodos de tiempo. Sin normas, una auditoría queda reducida a un conjunto de opiniones que varían de un examinador a otro. De hecho, esa clase de evaluación la practican actualmente algunos auditores de operaciones; merece crítica y es, además, totalmente inadecuada.

Las normas valiosas de auditoría de operaciones provienen principalmente de dos fuentes: la compañía y el ramo industrial al que pertenece. Para conocer las normas de la compañía, la auditoría operacional depende mucho de la documentación de la unidad establecida. Las medidas de ejecución se pueden hallar mediante: 1) objetivos, metas y planes; 2) presupuestos; 3) registros de ejecución anterior; y 4) políticas, procedimientos, directivas y demás.

cutar las mejores, se les suele encargar proponer sugerencias correctivas. Sin embargo, los auditores diferimos de este punto de vista y consideramos que el trabajo de auditoría de operaciones concluye una vez que los problemas significativos se han localizado, identificado y definido con precisión.

Otra característica esencial de la auditoría de operaciones consiste en cimentarse en resultados observados; una evaluación basada en una opinión personal, que no se evidencia en los hechos, no es una auditoría de operaciones. Lo más distintivo de la auditoría es su alcance y la variedad de recursos utilizados en la observación para alcanzar los objetivos y definir los problemas señalados. Como en todo trabajo de evaluación, los mejores resultados se obtienen mediante un marco externo de referencia. Desde luego, el criterio es una parte ineludible del resultado final. Sin embargo, el criterio sólo adquiere valor después de que el auditor de operaciones ha recabado los hechos y comparado los resultados con las normas.

Una característica más de la auditoría operacional reside, pues, en medir en relación con normas, o estándares, las únicas bases aceptables de comparación de unidades y períodos de tiempo. Sin normas, una auditoría queda reducida a un conjunto de opiniones que varían de un examinador a otro. De hecho, esa clase de evaluación la practican actualmente algunos auditores de operaciones; merece crítica y es, además, totalmente inadecuada.

Las normas valiosas de auditoría de operaciones provienen principalmente de dos fuentes: la compañía y el ramo industrial al que pertenece. Para conocer las normas de la compañía, la auditoría operacional depende mucho de la documentación de la unidad establecida. Las medidas de ejecución se pueden hallar mediante: 1) objetivos, metas y planes; 2) presupuestos; 3) registros de ejecución anterior; y 4) políticas, procedimientos, directivas y demás.

Para las normas de la industria, la auditoría operacional toma como base el cuerpo común de conocimientos de prácticas comerciales bien cimentadas, así como estadísticas de la industria proporcionadas por sociedades profesionales y fuentes gubernamentales.

Existen dos clases de normas: referidas a objetivos y referidas a actividades. Las normas de la primera clase tienden a ser precisas y bien definidas, porque en general hablan de cualidades de las cosas; las de la segunda clase tienden a ser imprecisas y amorfas, porque casi siempre tratan acciones de personas. Las normas mediante las cuales se evalúan actividades de compañías requieren considerable relatividad de juicio y experiencia práctica.

Por lo tanto, elaborar normas es una actividad muy significativa; se cuenta entre las responsabilidades más importantes del gerente de auditoría operacional. Para dar forma a un cuerpo de normas se precisan tiempo y esfuerzo, pero ningún factor reviste más importancia para el éxito de una auditoría de operaciones.

LIMITACIONES DE LA AUDITORIA DE OPERACIONES

Como cualquier otro recurso administrativo, la auditoría de operaciones debe usarse debidamente para obtener buenos resultados. La buena aplicación deriva del entendimiento tanto de sus virtudes como sus limitaciones. Las limitaciones principales son el tiempo, los conocimientos y el costo. El tiempo constituye una limitación, porque el gerente precisa saber oportunamente el estado de cosas en su área de responsabilidad, para poder actuar con eficiencia. Por lo tanto, las auditorías deben realizarse regularmente y con frecuencia suficiente para atajar los problemas antes de que crezcan o arraiguen. Por otra parte, las actividades de la auditoría no deben entorpecer la productividad ni el

buen ánimo general. Cuando se efectúan regular, oportuna y cómodamente, las auditorías de operaciones no deben ser procesos largos o fastidiosos.

El conocimiento resulta una limitación, ya que, naturalmente, ninguna persona es experta en todos los ramos de los negocios, ni tampoco puede permitirse ninguna compañía un personal ejecutivo con un especialista para cada aspecto del negocio sometido a evaluación. Es evidente, pues, que la auditoría de operaciones queda en manos de personas especializadas en el trabajo de auditoría, no en las actividades sometidas a evaluación. Entre otras cosas, esto significa que la auditoría operacional no puede emplearse como si fuera una aspiradora; hablando con realismo, es tan sólo un detector de deficiencias graves y de situaciones susceptibles de mejorar.

Entre ambas, las restricciones de tiempo y conocimientos producen la tercera limitación, el costo. Este enunciado no tiene mucha precisión, pero es menester aclarar que una de las características esenciales de la auditoría operacional consiste en ser un instrumento de evaluación de bajo costo.

La auditoría operacional consiste en revisar y evaluar la eficiencia y la efectividad de las operaciones y los procedimientos de operar. Conlleva la responsabilidad de descubrir e informar a los administradores de más alto nivel de los problemas de operación, pero su fin principal está constituido por la tarea de ayudar a la administración a resolver con realismo los problemas mediante recomendaciones de los recursos de acción posibles.

El auditor de operaciones no está en situación de aportar recomendaciones confiables. Las razones de esto último no son difíciles de comprender. Para empezar, el auditor de operaciones no realiza un estudio intensivo; se dedica, más bien, a muestrear actividades. En segundo lugar, cuando termina la fase de encuesta la auditoría, debe dedi-

car el tiempo restante a definir los problemas descubiertos en los términos más precisos y significativos posibles, para que la administración pueda asignar prioridades a cada problema al emplear los recursos de la empresa. En tercer lugar, carece de los conocimientos necesarios para proporcionar soluciones en las cuales la administración pueda confiar.

El auditor no siempre puede evitar intervenir en los cambios efectuados. El grado de independencia de los auditores varía, naturalmente, pero el auditor interno nunca goza de completa independencia en los deseos de su patrón. Por lo tanto, se supone que en ocasiones se le ordenara preparar recomendaciones especiales o planes para llevar a cabo cambios. Suele ocurrir lo anterior cuando el papel del auditor de operaciones no se interpreta claramente o cuando se mezcla con especializaciones como sistema o procedimientos. Por otro lado, cuando el papel del auditor de operaciones se ha interpretado bien, no se esperan sus recomendaciones, cuando no se le solicitan específicamente. "A menos que se encomiende al auditor tal proyecto como un estudio especial, no está en situación de proponer una recomendación definida respecto al cambio. Su responsabilidad primordial queda cumplida cuando ha puesto de manifiesto los resultados de la política mediante su informe, el cual debe presentar los hechos de modo que la situación no pase inadvertida, ni quede relegada sin una revisión adecuada al nivel administrativo adecuado".

El auditor enfrenta muchas situaciones en las que no podrá formular ninguna recomendación, bien sea porque su experiencia no le permite dar una opinión definitiva, o porque los hechos no admiten una recomendación específica. En este caso, la evaluación queda limitada a determinar si los controles establecidos revelan una situación dudosa para la administración; de ser así y haberlo reconocido la administración, el auditor no puede tomar ninguna acción específica ni proporcionar recomendación alguna.

En mi opinión, las personas dedicadas a la auditoría deben resistirse enérgicamente a llevar su trabajo de auditoría de operaciones más allá del nivel de evaluación. Este punto de vista ha sido adoptado por una minoría de auditores, quienes consideran la tendencia de recomendar y aún instrumentar cambios como mortal para el espíritu y los objetivos de la auditoría de operaciones, pues destruye su independencia y entran en tanta virtuosidad y pericia, que contradice el carácter económico de la función de auditoría de operaciones.

A menudo, la auditoría de operaciones sufre restricciones adicionales por la no existencia de normas para medir una evaluación de funciones importantes, y por la renuncia tradicional de los gerentes a dar información respecto a acciones emprendidas. Cuando el auditor de operaciones no toma en consideración dichas limitaciones, corre el riesgo de invadir áreas que debe evitar, como calificar empleados, evaluar proyectos únicos y altamente especializados y medir ejecución sin puntos de referencia.

La auditoría de operaciones no es una disciplina normativa. Puede prescribir normas de ejecución; solamente puede utilizar normas con grados establecidos de objetividad y aceptación para alcanzar conclusiones que intervienen en la formación de criterios de ejecución. De acuerdo con lo anterior, la auditoría de operaciones solamente puede practicarse en situaciones donde existen puntos de referencia, externos e independientes de lo que se está evaluando.

El auditor puede, sobre la base de resultados observados coherentes, concluir que un trabajo dado no se está desarrollando efectivamente, pero no puede afirmar que, por ejemplo, Juan Pérez es incapaz de desempeñarlo bien o que sus deficiencias obedecen a razones puramente perso-

nales. Puede explicarse de diversas maneras porque el desempeño de un trabajo no satisface las necesidades o intenciones de la compañía. Tal vez se está estorbando al empleado en su trabajo; quizás el puesto está mal situado dentro de la organización; o incluso podría tratarse de un trabajo imposible de ejecutar. El auditor puede comentar estas razones u otras semejantes, pero, volvemos a repetir, no está preparado para evaluar el desempeño del personal.

Las consideraciones anteriores evidencian que la auditoría de operaciones no es un recurso útil en todas las situaciones. No constituye un instrumento complicado y sutil, ni para los grandes negocios; su utilidad se relaciona más bien con circunstancias organizacionales y administrativas. En resumen, reviste un carácter "situacional".

Como la auditoría de operaciones es un instrumento para administradores de organizaciones altamente diferidas, quienes necesitan información respecto a zonas fuera de su alcance, se infiere que la auditoría de operaciones es un recurso situacional complejo. Lo anterior quizás sea una simplificación excesiva, según el peso colocado en la palabra "complejo", pero los administradores que pueden observar directamente casi todas las actividades no necesitan tanto de la auditoría de operaciones. Lo anterior no quiere decir que compañías más pequeñas o menos diferenciadas, o incluso las unidades organizacionales, no obtengan provecho con la auditoría de operaciones. Una auditoría practicada por una agencia externa puede acarrear beneficios, como por ejemplo confirmar las opiniones internas respecto al desempeño o el poner al descubierto problemas que no se han observado previamente. Sin embargo, es un análisis final, la capacidad de contribución de la auditoría de operaciones depende directamente de la escala y la complejidad de los asuntos examinados.

BENEFICIOS MARGINALES

La auditoría de operaciones ofrece muchos beneficios además de los relacionados directamente con el control de la administración. Deben examinarlos y tomarlos en cuenta las personas interesadas en establecer una función de auditoría de operaciones, o en promover su valor.

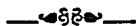
La auditoría de operaciones constituye un valioso adiestramiento para futuros administradores. El trabajo ofrece magníficas oportunidades para obtener un panorama general de la compañía y su proceso administrativo, el cual beneficia en especial al personal de operaciones. La persona con poca experiencia de nuevos problemas y situaciones se verá forzada, mediante el contacto de la auditoría de operaciones, a usar mejor su inteligencia y su imaginación, y así se enriquecen los recursos humanos de la compañía.

Lo mismo se aplica también a especialistas como el auditor financiero, quien hará aportaciones más significativas a la eficiencia del negocio si se dedica a operaciones que si se limita al trabajo del área financiera. En el proceso, además, incrementa los recursos de la compañía.

Algunas compañías suelen utilizar la auditoría de operaciones para desarrollar personal. Casi siempre tienen un director permanente de auditoría de operaciones y un núcleo de personal clave. El resto del personal ejecutivo consiste en probables candidatos a nuevos puestos. Los empleados asignados a los grupos de auditoría de operaciones, sobre todo con el fin de hacerlos entrar en contacto con varias fases de la compañía, se mudan a distintos puestos dentro de la compañía, según va siendo necesario.

Ya sea que se emplee o no deliberadamente como capacitación, la auditoría de operaciones constituye un excelente suministro de personal para nuevas asignaciones. Cuando un empleado efectúa bien una auditoría de opera-

ciones, se reconocen sus cualidades en ese campo y se le considera apto para el ascenso. Como la compensación promedio de los auditores de operaciones generalmente es bastante menor que la de los gerentes y especialistas del personal ejecutivo, el grupo de auditoría de operaciones se convierte en un semillero de personal en ascenso. Como resultado, la duración de un puesto en el trabajo de auditoría operacional, tiende a ser más bien corta.



CAPITULO II.—COMO ADMINISTRAR LA FUNCION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

II. 1.—Planificación.

II. 2.—Administración de la Función en la Planificación.

II. 3.—Cómo crear un Ambiente de Comprensión y Aceptación.

II. 4.—Alcances de la Auditoría Operacional.

II. 5.—Duración de la Auditoría Operacional.

II. 6.—Determinación de las Frecuencias o Etapas de la Auditoría Operacional.

II. 7.—Selección del Personal.

II. 8.—Ejemplo de Programa Operacional.

COMO ADMINISTRAR LA FUNCION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

La función difiere según el tamaño de la compañía donde se desarrolla el trabajo de auditoría operacional. Estas diferencias ocurren por la diversidad de ideas de quienes dirigen la función, la mayor parte se debe a los buenos deseos de llevar a cabo una buena administración de la función del departamento de auditoría operacional como es que:

— De nada le sirve a una compañía adoptar el sistema de Auditoría Operacional, si se le ponen restricciones al gerente de Auditoría Operacional como es, que no pueda aplicar sus propios conocimientos para lo que juzgue más conveniente para la compañía.

— Sería inútil esperar buenos resultados de la Auditoría Operacional, si la administración no le ofrece un gran apoyo al auditor.

— El auditor de operaciones necesita de muchas guías para la realización de su trabajo.

— Es necesaria la Auditoría Operacional para superar todas aquellas deficiencias que se presentan con demasiada frecuencia y,

— La Auditoría Operacional no servirá de nada si el personal que la desarrolla no tiene la suficiente capacidad profesional para realizar el trabajo.

PLANIFICACION

El planear la Auditoría Operacional requiere de establecer ciertos preparativos que generan recursos y programas para que, en un momento dado, la administración pueda ordenar alguna función dentro de la Compañía.

Dicha preparación de programas deben estar sujetos a cambios; esto se presenta al desarrollar el trabajo y por tal motivo los programas deberán de revisarse y ponerse al día para realizar un trabajo más eficiente.

ADMINISTRACION DE LA FUNCION EN LA PLANIFICACION

La descripción de proyectos estandar: Contiene los enunciados de lo que abarca la auditoría, y se entrega a la dirección de la unidad asignada a evaluación y a las personas con autoridad de aprobarlas.

— Tablero de Proyectos: Este se coloca de tal forma que lo puedan ver todos los trabajadores para conocer el estado actual del proyecto y el trabajo a desarrollar así como el tiempo que se debe emplear.

— Gráfica de Actividades de los Empleados: Sirve para designar a cada empleado el trabajo que debe desarrollar, con el fin de detectar concentraciones excesivas en el trabajo de Auditoría Operacional.

— La Evaluación del Desempeño: Esto es útil para calificar cual ha sido el desempeño logrado por cada auditor, por sus conocimientos, iniciativa, puntualidad en la terminación de los trabajos asignados, cooperación y aceptación de responsabilidad. Todo esto se realiza en base a la terminación de un proyecto o a un período de tiempo establecido.

— Los informes de tiempo: Ayudan a administrar las actividades de la Auditoría Operacional. El tiempo se registra en la hoja acompañada de las actividades principales. Dicha hoja sirve para conocer el tiempo empleado por el personal, así como para estimar auditorías futuras.

— Informe Mensual: Este informe sirve para comunicar a la dirección y al personal ejecutivo cuáles son los problemas actuales así como los sucesos más significativos de las actividades y responsabilidades detectadas por el departamento de Auditoría.

COMO CREAR UN AMBIENTE DE COMPRESION Y ACEPTACION

La Auditoría Operacional no puede tener ningún provecho si la función no cuenta con un buen apoyo por parte de la dirección. Esto no significa tener que apoyar al auditor cuando se tope con la oposición de los ejecutivos de la compañía, así como al momento de exponer sus puntos de vista, en ese momento es cuando el auditor debe contar con el apoyo al enfrentarse a cualquier resistencia en contra de su auditoría.

El departamento de Auditoría es considerado por el personal como una amenaza hasta que se comprueba que sus objetivos van enfocados exclusivamente hacia la actividad de la unidad en evaluación. La forma de cooperar o resistirse por parte del personal depende fundamentalmente en la forma de preguntar y de la manera de emitir su opinión en las deficiencias detectadas.

El auditor debe mostrar gran interés por las respuestas obtenidas por parte del personal que interroga, por buenas o malas que éstas sean o parezcan.

ALCANCES DE LA AUDITORIA

La extensión de revisión de una Auditoría Operacional será diferente de acuerdo a la empresa donde se vaya a trabajar, debido a sus características propias de la misma, se

requiere de diferentes métodos para desarrollar la Auditoría Operacional así como de un gran empeño en la realización del trabajo. Esto se logra fundamentalmente con la experiencia y capacitación profesional que tenga el auditor, en base a esto se forma una idea de cómo llevar a cabo el trabajo en cualquier área o departamento susceptible de auditoría, dicho trabajo depende mucho de la compañía donde se presten los servicios.

El tamaño de una empresa tiene que ver mucho porque no es posible revisar a la compañía en toda su extensión ni tampoco se puede revisar alguna parte o actividad en específico. Esto no quiere decir que no se puede en un momento dado revisar a la empresa en su totalidad.

El ampliar una auditoría trae como consecuencia el disminuir el grado de confianza en el desarrollo de la misma.

Es necesario señalar la importancia de la colaboración que se tenga por parte del personal de la empresa, ya que en cierta forma va a determinar el alcance.

La forma más común de realizar una Auditoría Operacional, consiste en analizar las políticas, procedimientos y controles, de la función de un departamento seleccionado, y buscar cualquier anomalía detectada.

DURACION DE LA AUDITORIA

No existe un criterio aún para determinar el tiempo de duración para el trabajo de una Auditoría Operacional dentro de una empresa. Por lo tanto es necesario determinar en cada caso un estudio cuidadoso del departamento en el cual se va a realizar la Auditoría.

Existen cuatro factores que afectan la duración de una Auditoría y son :

— Que la empresa cuente con programas de auditoría que estén al día y no será necesario realizar trabajos rápidos ni urgentes.

— Que la empresa cuente con personal capacitado y realizará buenas auditorías y extensas.

— También depende en gran parte del giro de la empresa que se esté auditando, ya que es más fácil auditar a una que se dedique exclusivamente a la distribución que a una manufacturera y,

— Depende en gran parte por el trabajo realizado por el Auditor.

DETERMINACION DE LAS FRECUENCIAS O ETAPAS DE LA AUDITORIA

La realización de las frecuencias o etapas de una auditoría en una compañía, varían de acuerdo al tamaño del departamento sujeto a revisión, así como del alcance de la auditoría. Otras características dependen del tipo de operación de que se trate, así como de los cambios ocurridos en el departamento desde la última realización de la auditoría.

La realización de las auditorías deben ser frecuentes para proporcionar una mayor protección contra los problemas que surjan, pero jamás continuas, por que puede resultar que el trabajo sea repetitivo.

SELECCION DEL PERSONAL

Las características que debe cumplir el personal para desarrollar el trabajo de Auditoría Operacional son:

— Conocimientos de los principios y métodos de la Auditoría Operacional, que tenga conocimientos claros aplicados a los negocios y a la administración y que tenga independencia mental, así como capacidad para expresar sus observaciones. En conclusión lo que se requiere de una persona para el desarrollo de una Auditoría Operacional es su utilidad para que ayude a una campaña a mejorar sus resultados.

Para el auditor tiene gran importancia el tener conocimientos básicos de administración, y una gran capacidad de poder pensar como un administrador.

Otras cualidades son la capacidad de razonamiento que posee el auditor, así como una gran facilidad para los números y la capacidad de expresión tanto oral como escrita.

La mayor parte de los auditores de operaciones competentes llegan de diferentes formas y tamaños, pero todos poseen la capacidad de razonar, de escribir bien y una facilidad de conversar buena.

Generalmente las compañías obtienen el personal de Auditoría de Operaciones de su misma organización, debido al gran conocimiento que tiene de las operaciones que se realizan dentro de la empresa, normalmente dicho personal proviene del departamento de Auditoría Financiera y otro de contabilidad.

Esto trae consigo ciertas desventajas como es la falta de experiencia para realizar el trabajo en comparación con un auditor externo que en base a su experiencia les es más fácil la realización de la Auditoría Operacional.

CAPACITACION DEL AUDITOR

Todo auditor, no importa de donde provenga, debe recibir instrucciones acerca de los asuntos y objetivos de la compañía.

No existe mayor capacitación de trabajo que la que se obtiene a través de la experiencia al lado de un auditor experimentado, y a la supervisión que éste realiza al trabajo que desempeña el nuevo auditor y conforme transcurre el tiempo, el auditor obtiene mayor seguridad en sí mismo.

La capacidad de un auditor depende muchas veces del trabajo que realiza así como de las actividades llevadas a cabo dentro de los diferentes departamentos de la compañía, y de esta forma adquiere mayores conocimientos.

Las compañías en desarrollo requieren necesariamente de la capacitación de su personal de auditoría, esto ayuda mucho a la empresa a estar al día en los cambios que se presenten y que afecten a la compañía.

EJECUCION O REALIZACION DE LA AUDITORIA

Para una buena ejecución de Auditoría de Operaciones se requiere de la investigación y del análisis, así como una gran habilidad y capacidad de razonamiento. Una vez estructurada una serie de procedimientos y métodos.

Algunas fases para efectuar la auditoría de operaciones:

El primer paso consiste en definir las áreas y el alcance del estudio.

Segundo, éste consiste en relacionar al auditor con los planes y políticas de la organización de la compañía.

Tercero, el auditor debe realizar sus entrevistas con el personal del departamento donde va a trabajar.

Cuarto, el auditor investiga sobre fallas detectadas en las operaciones de la empresa y en las políticas de la administración exclusivamente del departamento donde va a trabajar.

Quinto, una vez establecidas las pruebas suficientes sobre fallas detectadas se procede al análisis para tomar alguna decisión que pueda ayudar a la empresa a mejorar sus objetivos y,

Sexto, el auditor elabora un informe sobre los resultados obtenidos anotando todas aquellas anomalías detectadas durante la revisión.

FUENTES DE INFORMACION DEL AUDITOR DE OPERACIONES

La información que obtiene el auditor de operaciones para realizar su trabajo son la experiencia, su capacidad e inteligencia.

La documentación interna constituye una importante fuente de información. Las gráficas de flujos de organización, los manuales de políticas y capacitación, la selección de personal.

La observación directa es otra fuente de información, pues por medio de una observación detenida se percatará de algunos problemas de los cuales no es posible detectar por medio de documentos. La forma de comportarse del personal dentro de la empresa pueden ayudar mucho a evaluarla.

Como es sabido, las fuentes de información tradicionales con el tiempo se han vuelto obsoletas debido al gran desarrollo económico que se ha producido en los negocios, por motivo el trabajo ahora es más complicado cada día y las actividades de los administradores se han ido ampliando, por tal motivo la auditoría constituye un instrumento capaz de servir al administrador para controlar su área y ampliar su responsabilidad.

La Auditoría de Operaciones propone soluciones rápidas al crecimiento de las actividades dentro de la empresa.

La Auditoría de Operaciones es una fuente para obtener información adecuada a las necesidades de los directores, cuyas circunstancias les impiden estar bien informados personalmente con respecto a las áreas a su cargo.

EJEMPLO DE PROGRAMA OPERACIONAL

AUDITORIA OPERACIONAL DE CUENTAS POR COBRAR

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

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

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

¿Se respetan?

¿Son los más adecuados?

¿Funcionan?

¿Cómo se mejorarían?

Es conveniente que tengamos siempre presente las siguientes premisas:

“Que así se haya hecho siempre,
no significa que esté bien hecho”.

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

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

¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cuál?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?,
¿Dónde?, ¿Por qué?

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

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

CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES

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

1.—Protección de Activos:

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

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

c).—Evaluar las probabilidades de repercusión de las cuentas atrasadas.

d).—Vigilancia para la prevención de fraudes.

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

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

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

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

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

j).—La documentación, pagarés, letras de cambio, etc., deben ser autorizadas por la gerencia.

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

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

2.—Información Correcta y Oportuna:

a).—Por cada embarque debe expedirse una factura

(no se expidan facturas si la mercancía no sale del almacén, ni tampoco se entregue mercancía sin facturar).

b).—Por cada ingreso se expida un recibdo.

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

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

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

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

3.—Adhesión a las Políticas de la Empresa :

Ejemplo de Políticas :

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

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

— Solicitud de crédito llenada y firmada por el cliente.

— Investigación al cliente llevada a cabo por compañía especializada.

— Estados financieros (clientes con límite de crédito superior a X) y sus análisis.

— Referencias comerciales y bancarias verificadas.

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

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

e).—Los plazos máximos de pago son:

—Anticipo de $X\%$ en los productos de la línea "A".

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

— 60 días para los clientes mayoristas.

—90 días para los clientes de gobierno.

— 30 días en los demás casos.

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

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

h).—En los casos en que el cliente no liquide en su oportunidad los documentos vencidos, se cargarán intereses moratorios a razón de $X\%$ mensual, debiendo consignarse este hecho en los propios documentos.

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

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

k).—Las notas de crédito serán autorizadas :

— Por devoluciones :

Gerente de Control de Calidad y

Gerente de Ventas.

— Por bonificaciones :

Gerente de Ventas.

— Por descuentos por pronto pago :

Tesorero.

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

4.—Promover la Eficiencia en las Operaciones :

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

b).—¿En cuáles casos se exigen pagarés, documentos en garantía, cartas de crédito bancarias, etc.?

c).—Evaluar la adecuada periodicidad de las visitas a clientes del departamento de crédito.

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

e).—Revisar si por cada visita se elabora un informe y si por cada telefonema constan por escrito las gestiones realizadas.

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

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

— Comparar los días de cobro contra el plazo estipulado.

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

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

— Días que tarda el banco en acreditar los depósitos y trasposos de las sucursales.

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

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

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

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

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

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

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

n).—Determinar la eficiencia de los sistemas de archivo.

ñ).—Evaluar funciones, escolaridad y cargos de trabajo del personal.

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

p).—Analizar la razonabilidad de los gastos del departamento, además de compararlos contra los presupuestados (gastos de viaje, investigaciones de crédito, sueldos, honorarios legales, papelería, comunicaciones, etc.).

OTRAS CUENTAS POR COBRAR

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

a).—Adeudos del personal por préstamos.

b).—Anticipos de aguinaldo al personal.

c).—Anticipos para gastos de viaje.

d).—Vales por comestibles y otros.

e).—Préstamos a terceros.

f).—Adeudos de filiales y subsidiarias por operaciones no provenientes de ventas.

g).—Regalías.

h).—Reclamaciones a compañías aseguradoras.

i).—Adeudos de accionistas, excepto por aportaciones de capital pendientes de decretarse.

CAPITULO III.—INFORME DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

III.1.—Importancia del Informe.

III.2.—Cambio de Mentalidad para Informar.

III.3.—Naturaleza del Informe.

III.4.—Presentación del Informe.

III.5.—Estructura del Informe.

III.6.—Consecuencia y Causa del Efecto Cuantificado.

III.7.—Oportunidad y Responsabilidad.

INFORME DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

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

Como se trata de la culminación de la auditoría, el informe es de gran importancia, puesto que por lo general es lo único que recibe el cliente o directivos de la empresa de toda la labor del auditor, es decir, representa el producto terminado del examen realizado y en muchas ocasiones un buen trabajo se desperdicia al elaborar un informe inadecuado que no comunica en forma auténtica las ideas a los responsables de tomar decisiones.

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

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

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

IMPORTANCIA DEL INFORME

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

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

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

Asímismo es muy importante que contenga las recomendaciones o sugerencias hechas por el auditor, haciendo constar que como resultado de su aplicación se pueden derivar mejoras en la eficiencia de operación y en consecuencia en la productividad de la empresa.

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

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

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

NATURALEZA DEL INFORME

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

solución pueden derivar mejoras en la eficiencia y eficacia con que realicen las operaciones que aumenten la productividad.

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

SITUACIONES A CONSIDERAR EN SU ELABORACION

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

- Definir cuál es el propósito del informe.
- A quién va dirigido.
- Qué le interesa a los lectores.
- Necesidad de secciones y utilizar índices.
- Utilización de subtítulos.

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

Debe enfatizarse más sobre los aspectos de mayor importancia, ya que lo que más interesa a cualquier ejecutivo es mejorar las operaciones de su negocio así como reducir costos.

Enviar copias del informe final a los departamentos operativos que se vean afectados, así como al funcionario superior responsable de la operación auditada.

Deben omitirse partidas o hechos poco significativos, que no requieren la atención de los ejecutivos.

Limitar el informe al mínimo indispensable.

Evitar el empleo de un lenguaje técnico, tal vez el funcionario de la empresa no entienda lo que quiere expresar.

No hacer críticas que no vayan acompañadas de una sugerencia constructiva o que no se encuentren respaldadas por hechos.

Discutir el informe con los responsables que se vean afectados por las observaciones y recomendaciones que se hacen.

En caso de ser posible, obtener el acuerdo de los funcionarios afectados por las recomendaciones y en su caso, presentarlas como sugerencias conjuntas.

Si no se cuenta con la aprobación de los afectados se debe asegurar que hay un mutuo acuerdo en cuanto a las circunstancias y hechos que se informan.

Evitar circular material que no contenga el propio informe.

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

Por otra parte permite que el informe trate únicamente aquellos aspectos que sean importantes para la buena marcha del negocio de que se trate, que su comprensión sea inmediata y que se estudien las medidas propuestas por el auditor, para eliminar las deficiencias detectadas y que sean adaptadas oportunamente por los directivos para su implantación.

PRESENTACION DEL INFORME

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

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

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

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

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

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

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

ESTRUCTURA DEL INFORME

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

1.—INTRODUCCION

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

2.—DIAGNOSTICO GENERAL O HALLAZGOS DE PRIMORDIAL IMPORTANCIA

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

3.—DIAGNOSTICO POR OPERACIONES O INFORME DETALLADO

Es en el que se describen detalladamente las actividades de cada operación examinada en las que existan problemas que afectan la eficiencia.

4.—SUGERENCIAS Y OBSERVACIONES

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

5.—APENDICE

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

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

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

6.—CONTENIDO

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

1.—Alcance y limitaciones del trabajo:

En este punto se indican las operaciones a revisar, así como la exclusión de aquellas que no se consideran en el desarrollo de la revisión.

2.—Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional:

En este punto se indican todos aquellos hallazgos que afectan desfavorablemente a la eficiencia de las operaciones, así como los problemas detectados y sus consecuencias.

3.—Sugerencias para mejorar la eficiencia:

En este punto se trata de opinar sobre posibles soluciones que ayudan a mejorar la eficiencia operacional de la empresa.

CONSECUENCIA Y CAUSA DE EFECTO CUANTIFICADO

El enfoque que conviene dar al informe debe tender a resaltar objetivamente la causa y consecuencia de la ineficiencia, y siempre que sea posible el efecto cuantificado que provoca.

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

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

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

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

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

OPORTUNIDAD Y RESPONSABILIDAD

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

Cualquier persona que posee los conocimientos suficientes sobre esta actividad, además de la capacidad necesaria, puede desarrollar satisfactoriamente una auditoría operacional.

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

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

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

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

CURIOSIDAD

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

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

PERSISTENCIA

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

VISION CONSTRUCTIVA

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

VISION GENERAL DE LAS OPERACIONES

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

CONCLUSION

En el campo de acción de la auditoría operacional las actividades más comunes consisten en examinar, verificar e informar acerca de la situación de la empresa, con el objeto de brindar algunas sugerencias de los problemas detectados para un mejor funcionamiento de las operaciones y así obtener mejores resultados.

La auditoría nos brinda la oportunidad de enfocarla a cualquier tipo de empresa o institución que la requiera, utilizando el personal indicado que demuestre tener la suficiente capacidad para desarrollarla o llevarla a cabo.

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

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

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

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

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

BIBLIOGRAFIA

- LIBRO:** De Auditoría Operacional.
- AUTOR:** Roy A. Lindberg y Theodoro Cohn.
- LIBRO:** De Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C.
- BOLETIN:** No. 1 de la Comisión de Auditoría Operacional, Esquema Básico de la Auditoría Operacional.
- BOLETIN:** No. 2 de la Comisión de Auditoría de Operaciones, Metodología de la Auditoría Operacional.
- TESIS:** De Auditoría de Operaciones.
De Laura Guadalupe Cruz Ramírez.
- TESIS:** De Auditoría de Operaciones.
De Joaquín de Cervantes Guerrero.
- MEMORIA:** Del II Simposium Nacional sobre Auditoría Interna Operacional.