



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

19A
2Ej.

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

AUDITORIA OPERACIONAL

SEMINARIO DE INVESTIGACION
CONTABLE

RITA CAMARILLO RANGEL

1987



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

<u>CAPITULO</u>	<u>I N T R O D U C C I O N</u>	<u>PAG.</u>
1.	Clasificación de la Auditoría	
	1.1 Auditoría Financiera	6
	1.2 Auditoría Administrativa	11
	1.3 Auditoría Operacional	18
	1.4 Auditoría Fiscal	19
	1.5 Auditoría Interna	24
2.	Generalidades sobre Auditoría Operacional	
	2.1 Origen y evolución	29
	2.2 Concepto	33
	2.3 Importancia	35
	2.4 Objetivos	36
	2.5 Aplicación	38
3.	Metodología de la Auditoría Operacional	
	3.1 Procedimientos específicos	42
	3.2 Recursos Auxiliares	56
	3.3 Seguimiento de la A.O.	61
4.	Informe de la Auditoría Operacional	
	4.1 Concepto e importancia	64
	4.2 Estructura, evaluación y efecto de los hallazgos	67
	4.3 Sugerencias para un buen informe	72
	4.4 Responsabilidad del Contador Público	80
5.	Conclusiones	
6.	Notas	
7.	Bibliografía	

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

El creciente desarrollo que han venido sufriendo -- las empresas, ha tenido como consecuencia que las operacio-- nes que antes eran vigiladas por el dueño del negocio, ahora-- sean supervisadas por personas más capacitadas.

Como respuesta a esta situación surge la Auditoría-- Operacional que es un servicio profesional que se brinda a -- los usuarios al examinar ciertos aspectos administrativos, -- con el propósito de incrementar la eficiencia y la eficacia-- operacional a través de proponer recomendaciones sobre áreas-- problema.

Dado la naturaleza y características de la Audito-- ría Operacional, se convierte en una actividad interdiscipli-- naria, por tal razón no existe exclusividad en la o las per-- sonas que reali--ará el trabajo, por lo cual, la participación de otros profesionistas. Será importante.

La coordinación y supervisión del trabajo, así como del personal, quedará a cargo del Licenciado en Contaduría, -- quien por su experiencia, técnica y práctica es la persona -- más capaz para desempeñar dichas funciones.

El presente trabajo, tiene como finalidad exponer -- el panorama de la Auditoría Operacional como una herramienta-- para las empresas.

Es tan extenso el campo de la Auditoría que no está por demás mencionar que la constante actualización del tema -- es fundamental para un mejor desarrollo profesional dentro -- del área.

CAPITULO I

CLASIFICACION DE LA AUDITORIA

ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORIA

Los antecedentes más remotos de la Auditoría provienen de fechas anteriores al año 1500, se utilizaban dos escribas que llevaban registros contables este diseño servía para evitar "fraudes en las tesorerías" de los antiguos gobiernos.

Periódicamente se toraban inventarios para probar la exactitud de los registros contables.

El origen de la palabra "Auditoría" se deriva del inglés "Toaudit" (escuchar) en Inglaterra, durante la época feudal, los terratenientes mandaban inspeccionar las cuentas de sus administradores, las personas designadas para llevar a cabo tal revisión lo hacían escuchando debido a que los revisores frecuentemente no sabían leer.

En el período que va de 1500 a 1850, la Auditoría amplió su campo de acción con la aparición de actividades fabriles surgidas en el inicio de la Revolución Industrial. Durante este período se dieron cambios importantes, como los siguientes:

A) Reconocer la obtención de información exacta, y prevenir hechos fraudulentos, para ello se debía contar con un sistema de contabilidad ordenado y estandarizado.

B) Aceptación general para llevar a cabo una revisión independiente de los estados financieros.

En la etapa posterior al año 1850, y a medida que la Administración se transfería de los propietarios individuales a los profesionistas contratados, los propietarios ausentes se llegaron a interesar en la protección y acrecentamiento de sus capitales.

De los años de 1905 a 1933 los objetivos y las técnicas de Auditoría de la Gran Bretaña formaron las bases para el desarrollo de la profesión del Auditor Norteamericano en su etapa inicial. Durante los diez años siguientes, la Auditoría Norteamericana progresó de tal manera que la Auditoría de la Gran Bretaña resultó insuficiente para los negocios norteamericanos.

Este cambio de actitud se encuentra perfectamente registrado en las ediciones que surgieron durante el período de 1933 a 1940 como el texto de Auditoría de Montgomery en el cual se afirmaba: "Un objeto accidental, aunque importante de una Auditoría, es la detección de fraudes".

Entre 1940 y 1960, la mayor parte de los autores estaban de acuerdo en que la Auditoría normal debía ser orientada básicamente hacia la determinación de la veracidad de los Estados Financieros, con una correspondiente falta de importancia en la detección de fraudes.

De 1960 a la fecha, la Auditoría se concibe básicamente como la revisión de los procedimientos y sistemas en la que los análisis sobre la efectividad y el control interno proporcional la base principal para evaluar los procedimientos, sin olvidar que esta revisión revela actualmente una tendencia muy significativa hacia una mayor confiabili-

dad en los controles internos.

ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA EN MEXICO

Los antecedentes lo constituyen los supervisores de los recaudadores de impuestos que la clase alta o dominante imponía a la generalidad de la población mexicana; ya durante la colonia existieron los "veedores" que se constituyeron en los inspectores de la Corona Española.

En 1845 se observó que la Auditoría se llevaba a cabo por medio de supervisores encargados de vigilar las actividades de los recaudadores de Impuestos sobre la población.

Fue hasta 1868 y por Decreto del Lic. Benito Juárez Presidente de la República, cuando se funda la Escuela Superior de Comercio y Administración, incorporada a la Secretaría de Educación Pública, pero no es sino hasta 1905 cuando se imparte en dicha escuela la carrera de Contador Público, este suceso marca el inicio de las primeras investigaciones referentes de la Auditoría en relación a normas, técnicas y procedimientos de esta actividad, tomando como base los estudios provenientes de los Estados Unidos.

En el año de 1939, el Instituto de Contadores Públicos Titulados de México, actualmente Instituto de Contadores Públicos (IICP), editó el folleto denominado: La certificación de balances para fines de inscripción y cotización de valores.

Los cambios que han venido sufriendo las empresas les ha planteado nuevas exigencias para lo cual deberá contar con personal ejecutivo capacitado, que asuma las responsabilidades

dades: Examen a fondo de la empresa sobre sus objetivos, métodos con que cuenta para lograrlos, evaluación del ciclo operacional de los diferentes departamentos y que diagnostique a la empresa.

CONCEPTO:

ADAM: "Es la revisión y supervisión sistemática de una actividad o grupo de actividades, cuya realización no es privativa de una profesión, dado que en función de las exigencias de la tarea a realizar, se requerirá de profesionales especializados". 1

Guía Internacional de Auditoría, No. 3 "Auditoría es el examen independiente de la información financiera de cualquier entidad sin importar su tamaño o forma legal cuando tal examen se lleve a cabo con el objeto de expresar su opinión sobre dicha información". 2

PANIAGUA Y ESPINOZA: "Es un servicio profesional regulado por principios éticos y técnicos con características propias y objetivos específicos tendientes a verificar una situación, hechos, circunstancias o, en su caso un problema". 3

De lo anterior se desprende que la Auditoría es un servicio profesional encaminado a la revisión sistemática de una actividad, hecho o circunstancia, a través de normas y técnicas establecidas que culminará con un dictámen, diagnóstico o informe.

Existen diferentes criterios respecto a la clasificación de la auditoría:

Atendiendo a quien la ejecuta, tenemos:

- a) Auditoría Externa
- b) Auditoría Interna

En cuanto a la información que se revisa:

- 1. Auditoría Numérica:
 - a) Auditoría financiera
 - b) Auditoría fiscal
- 2. Auditoría no numérica:
 - a) Auditoría Operacional
 - b) Auditoría Administrativa

Atendiendo las finalidades se puede mencionar la siguiente clasificación:

- 1. Auditoría Financiera
- 2. Auditoría Operacional
- 3. Auditoría Administrativa
- 4. Auditoría Fiscal

Las cuales tienen varias características en común:

- a) Toda auditoría efectúa mediciones referidas a normas predeterminadas y aplicables.
- b) Tienen características deductivas.
- c) Existe la independencia mental.

Aunque poseen características en común sus diferencias las hace distintas con ello dando pauta para definir las.

1.1 AUDITORIA FINANCIERA

Consiste en una revisión exploratoria y crítica de los controles subyacentes y los registros de contabilidad realizada por un Contador Público, cuya conclusión es un dictamen acerca de la corrección de sus irregularidades.

Es una revisión de:

- a) Todos los Estados Financieros
- b) Especiales:
 - Enfocados específicamente a descubrir: fraudes, errores, etc.
 - Compra - venta de una empresa
 - Para efectos fiscales
- c) Parciales: de una área de los Estados Financieros

DEFINICION

I-PCP: "Es la investigación hecha por un Contador Público independiente, en los libros, registros bienes y transacciones en una entidad económica realizada conforme a técnicas especiales con el objeto de fundamentar su opinión a la razonabilidad de la situación financiera y de los resultados de una empresa mostrados en los Estados Financieros de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados". 4

MONTGOMERY: "Es un examen sistemático de los libros ya registrados de un negocio y otra organización con el fin de determinar o verificar los hechos relativos a las operaciones financieras y de los resultados de éstas, para informar sobre-

los mismos".5

Se concluye que:

Es un examen que se les practica a los Estados Financieros para determinar su razonabilidad conforme a principios de contabilidad generalmente aceptados y finalmente llegar a un informe o dictamen que será resultado final de su evaluación.

Objetivo:

Su objetivo es emitir una opinión profesional acerca de la razonabilidad de la situación financiera, la obtención de elementos de juicio suficientes y competentes para que el Contador Público esté en posibilidad de expresar su opinión sobre la situación financiera de la empresa pudiendo evaluar los distintos procedimientos contables utilizados.

Persona Idónea:

Por su naturaleza y estudio en el campo de la Auditoría esta actividad es realizada exclusivamente por el Contador Público dado que al término de su trabajo emite una opinión es decir dictamina, para este efecto no necesariamente tiene que estar registrado en la Dirección General de Auditoría Fiscal a menos que desee dictaminar para efectos fiscales, para ello haga referencia en el subcapítulo de Auditoría Fiscal donde menciona su reglamentación ante la S.H. y C.P.

TECNICAS APLICABLES A LA AUDITORIA FINANCIERA:

Con la obtención de los suficientes elementos de juicio, el Contador Público independiente debe realizar investigaciones que le den como resultado la base de su opinión.

Los métodos prácticos de investigación y pautas que el Contador Público utiliza para lograr su objetivo son: "Las técnicas de Auditoría", los métodos prácticos de investigación y pruebas que el Contador Público utiliza para la obtención de información y comprobación necesaria para poder emitir una opinión profesional.

Las técnicas antes descritas serán presentadas en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 1

TECNICAS DE AUDITORIA:

ESTUDIO GENERAL: Es la apreciación que el Auditor hace de la fi-
sonomía o características generales de la empresa, sus estados
financieros, los elementos de ambos, y de las partes importan-
tes, significativas o extraordinarias de ellos que pueden requ-
rir atención especial.

ANALISIS: Consiste en la clasificación y agrupación de los dis-
tintos elementos individuales que forman una cuenta o una parti-
da determinada, de tal manera que los grupos constituyen unida-
des homogéneas y significativas.

INSPECCION: Es el examen físico de bienes materiales o documen-
tos, con el objeto de cerciorarse de la autenticidad de una ope-
ración registrada en la contabilidad o presentada en los esta-
dos financieros.

CONFIRMACION: Consiste en cerciorarse de la autenticidad de ac-
tivos, operaciones, mediante lo dicho generalmente por escrito-
de una persona independiente de la empresa examinada, y que se-
encuentra en condiciones de conocer la naturaleza y condiciones
de la operación y por tanto de informar de una manera válida so-
bre ella.

INVESTIGACION: Consiste en la obtención de investigaciones de -
informes por parte de los funcionarios y empleados de la propia
empresa.

DECLARACIONES O CERTIFICADOS: Cuando la importancia de los datos amerite que el resultado de las investigaciones realizadas por el auditor, se pone por escrito, en forma de memorándum o resúmenes de las investigaciones firmadas por las personas que participan en ellas.

OBSERVACION: Por medio de esta técnica el auditor se cerciora de ciertos hechos y circunstancias principalmente los relativos a la forma como las operaciones se realizan.

CALCULO: Consiste en la verificación aritmética de las operaciones hechas en la contabilidad misma que fundamenta el registro de asientos contables.

FORMAL: Cuando se le antecede de ciertos recuros con la preparación de estados financieros comparativos.

ESTUDIO GENERAL

INFORMAL: Cuando se hacen por la solá lectura de la cuenta o documentos sometidos a ella.

DE SALDO: Es el análisis de las partidas residuales, cuenta compensable, y su clasificación en grupos significativos.

ANALISIS

DE MOVIMIENTOS: Consiste en la agrupación, conforme a conceptos homogéneos y significativos que constituyen un saldo final de la propia cuenta.

1.2 AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Nace cuando los ejecutivos tuvieron la necesidad de ejercer un control administrativo, contable y financiero de la empresa.

La aplicación de la Auditoría Administrativa comienza alrededor de los años 50s, cuando las grandes empresas profundizaron un estudio técnico y científico de la misma. Los primeros antecedentes sobre la Auditoría Administrativa, escritos parecen provenir del Instituto de Auditores - Internos Norteamericanos; se trata de una discusión de expertos en 1945, sobre el "Alcance de la Auditoría Interna de Operaciones Técnicas" y un artículo de Arthur H. Kent de la Standard Oil of California aparecido en 1948, sobre Auditoría de operaciones.

En México, un antecedente sobre la Auditoría Administrativa lo tenemos en el libro "El análisis Factorial", - guía para estudios de economía industrial elaborado por Nathan Grabinsky y Alfred W. Klein, publicado por el departamento de Investigaciones Industriales del Banco de México, - S.A. en 1959.

CONCEPTO:

WILLIAM P. LEONARD. "La Auditoría Administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que de sus recursos humanos y materiales".⁶

HENRY DE VOS: "La Auditoría Administrativa es un análisis informativo y evaluativo con una serie de recomendaciones con respecto a la amplia imagen de los planes, procesos, personas y problemas de una entidad económica". 7

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA: "La Auditoría Administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, en base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto su estructura y participación individual de los integrantes de la institución". 8

FABIAN MARTINEZ VILLEGAS: "La Auditoría Administrativa es el examen metódico u ordenado de los objetivos de su estructura independientemente de la terminología que se utiliza". 9

ANAYA SANCHEZ: "Es la técnica que tiene por objeto revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa". 10

E.F. NORBECK: "Es una técnica de control que proporciona a la gerencia un método de valuación de la efectividad de los procedimientos operativos y controles internos" 11

J. RODRIGUEZ VALENCIA: "Es un examen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación las metas fijadas: los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos, los métodos y controles establecidos y su forma de operar". 12

De las anteriores definiciones se desprende que:

La Auditoría Administrativa es una nueva herramienta de control y evaluación, considerada como un servicio profesional para examinar integralmente un organismo social con el propósito de descubrir oportunidades para mejorar su administración.

OBJETIVO:

El objetivo primordial de la Auditoría Administrativa consiste en descubrir deficiencias o irregularidades dentro de la organización examinada e indicar sus probables soluciones. Su finalidad es ayudar a la Dirección y lograr una Administración más eficaz y eficiente.

En términos generales la Auditoría Administrativa nos proporciona una evaluación cuantificada de la eficiencia con la que cada órgano de la institución desarrolla sus funciones administrativas y las diferentes etapas del proceso administrativo.

Nos presenta un panorama administrativo general de la institución auditada y señala aquellas áreas cuyos problemas exigen una mayor atención de parte de la dirección del organismo.

La Auditoría Administrativa es una herramienta especializada para la evaluación continua de los métodos y actuación en todas las áreas de la empresa. Esta encaminada a descubrir y/o anticipar ineficiencias o irregularidades en la em

presu, proponiendo las medidas correctivas que a juicio y experiencia del Auditor considere conducentes, por lo tanto la revisión y evaluación estará enfocada a lo siguiente:

- a) Evitar desperdicios y deficiencias
- b) Mejorar sus métodos
- c) Encontrar formas de control más prácticas y confiables
- d) Optimizar el uso de los recursos físicos y humanos

La etapa de evaluación consiste en determinar que - tan adecuado es:

- . El panorama económico del área revisada
- . Vigencia y racionalidad de la estructura orgánica
- . El grado de confiabilidad de los controles
- . Causas de variaciones
- . El grado de eficiencia con que se utiliza la mano de obra y el equipo

Una vez complete la fase de evaluación se procederá con el análisis, interpretación de los hallazgos mediante los siguientes pasos:

- Estudio de los elementos
- Hacer un diagnóstico detallado
- Determinar finalidades y revisiones
- Buscar las deficiencias
- Determinar alternativas
- Elaborar métodos de mejoramiento

De lo anterior, se deriva que la metodología de la Auditoría Administrativa se compone de:

1. Estudio análisis e investigación que se distingue por los siguientes aspectos:

- . Definir el trabajo y determinación de los objetivos
- . Preparar el plan de estudio
- . Programar el proyecto
- . Recabar información

2. Evaluación en ella se desarrolla lo siguiente:

- . Análisis de los datos
- . Desarrollo del método propuesto o el nuevo sistema
- . Determinar la relación costo-beneficio
- . Convencer sobre la excelencia del nuevo sistema

3. Control y seguimiento:

- . Comprobar y poner en ejecución el método propuesto
- . Observar la marcha del método y evaluarlo

SUJETO IDONEO:

Se caracteriza por ser trabajo de equipo con la intervención de varias técnicas las cuales aplicadas por profesionistas especializados en varios campos, por ejemplo: Lic. en Administración, Lic. en Relaciones Industriales, Economistas, Lic. en Contaduría, etc.

El Auditor Administrativo debe tener las siguientes características personales:

- . Mente inquietiva
- . Capacidad analítica
- . Experiencia

TECNICAS APLICABLES:

El principal instrumento en la Auditoría Administrativa es el sistema en general controlar y operar la empresa, - por lo que el auditor debe tener acceso a registros, informes políticos y otras áreas de información como son financieras, - de operación en la negociación, para obtener la convicción necesaria para fundamentar su opinión.

La Auditoría Administrativa está proyectada para:

- . Mejorar el desempeño administrativo
- . Buscar nuevos métodos y mejorar actuaciones
- . Para ayudar a la dirección empresarial a conseguir los objetivos desempeñados

Técnicas de Investigación para la Auditoría Administrativa:

1. Investigación documental (de hechos y registros)
2. Observación directa

Questionario:

- I. Questionario General
- II. Questionario por áreas funcionales
- III. Questionario de análisis de funciones del trabajo
- IV. Questionario de análisis de procedimientos
- V. Questionario de análisis de sistemas de información
- VI. Questionario de análisis de formas
- VII. Hoja de análisis
- VIII. Carpeta de papeles de trabajo (copias de manuales admi--

nistrativos, copias de informes, diagramas del sistema de información, descripción del proceso de planeación, etc.)

Entrevistas:

1. Entrevistas a funcionarios y gerentes
2. Entrevistas a jefes de departamento
3. Entrevistas a personal operativo

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

FINALIDAD	Apreciar y mejorar la habilidad administrativa, respecto de las políticas trazadas. En donde se está y hacia donde se va con la actual administración
AREA DE EXAMEN	No tiene limitación. Se puede referir a cualquier área o a todas las áreas de la administración
MOTIVO U ORIGEN	Servicio proporcionado a petición de un cliente, independiente de cualquier otro trabajo
EJECUCION	Ninguna profesión en exclusiva; especialista o equipo de profesionales y expertos.
INTERESADOS	Directores de la empresa
OPERACION	Debe proyectarse hacia el futuro
EXTENSION O PROFUNDIDAD	Debe ser exhaustiva, pues se emite una opinión

1.3 AUDITORIA OPERACIONAL

La Auditoría operacional surgió como consecuencia de la dinámica de la administración, así como por el incremento en los volúmenes de operaciones, la complejidad de los problemas en los negocios y el surgimiento de la competencia comercial e industrial.

Por lo que es aplicable a toda clase de actividades, tratase de organizaciones gubernamentales, instituciones financieras, industriales o cualquiera otra organización que amerite un estudio de eficiencia y eficacia en sus operaciones.

Tal sólo será enunciativo lo que trate aquí ya que esta Auditoría es el estudio del presente trabajo de investigación.

I. FAMILIARIZACION

- a) Estudio ambiental
- b) Estudio de la Gestión Administrativa
- c) Visita de las instalaciones

II. Investigación y análisis

- a) Entrevistas
- b) Evaluación de la Gestión Administrativa
- c) Examen de la documentación

III. DIAGNOSTICO

- a) Fase creativa
- b) Verificación de los hallazgos
- c) Elaboración del informe

1.4 AUDITORIA FISCAL

Ante el gran número de contribuyentes la Secretaría de Hacienda y Crédito Público se ve en la necesidad de practicar un examen más detallado cuyo resultado será si el contribuyente ha cumplido o no con sus obligaciones fiscales.

Las auditorías serán practicadas conforme a lo dispuesto en el artículo 52 del Código Fiscal de la Federación - en vigor.

La revisión de la Auditoría Fiscal se lleva a cabo generalmente mediante pruebas selectivas, examinando las declaraciones de:

Impuesto al Valor Agregado

Impuesto sobre la renta

Impuestos especiales correspondientes al Ejercicio o (s) sujetos a revisión

Resumiendo lo anterior la Auditoría Fiscal tiene -- una mira más amplia:

Crear conciencia en los contribuyentes de que cualquiera de ellos puede ser auditado.

Sancionar administrativamente y aún corporalmente - a los contribuyentes incumplidos

La única manera de revisar las declaraciones de impuestos federales es mediante una auditoría.

Las auditorías sobre libros, documentación, bienes-derechos, cuadernos de primera anotación, documentación comprobatoria, sólo pueden desarrollarse aplicando técnicas específicas, éstas serán solamente enunciativas.

Observación

Análisis

Estudio
Investigación
Cálculo
Recuento e inspección física
Comprobación documental

Responsabilidad del Auditor Fiscal:

Está obligado a:

Desarrollar todos los procedimientos que la aplicación de la de estudio, como parte de la planeación que le indica que son necesarios.

Reunir toda la evidencia que demuestre realmente — que se incurrió en irregularidades, las cuales serán consignadas en actas.

Ser lo más claro y completo en la descripción de — los hechos, que cualquier lector llegue a la misma conclusión a la que se llegó.

La revisión culminará a través de un documento de — carácter oficial.

Si el Lic. en Contaduría desea dictaminar para efectos fiscales deberá reunir los requisitos que le marca el Código Fiscal de la Federación vigente, y que son los siguientes:

ART. 52.- Los hechos afirmados en los dictámenes formulados por Contadores Públicos sobre los Estados Financieros de los contribuyentes y su relación con el cumplimiento de las disposiciones fiscales así como en las aclaraciones que dichos Contadores formulen respecto de sus dictámenes, se presumirán ciertos, salvo prueba en contrario, siempre que se reúnan los siguientes requisitos:

- I. Que el C.P. que dictamina esté registrado ante las autoridades Fiscales para estos efectos. Este registro lo podrá obtener únicamente las personas de nacionalidad Mexicana, que tengan título de C.P. registrado en la Secretaría de Educación Pública y que sean miembros de un Colegio de Contadores reconocido por la misma Secretaría.

ART. 45.- R.C.P.F. SOLICITUD DE REGISTRO DEL C.P.

El C.P. que desee obtener el registro a que se refiere la fracción I. del Art. 52 del C.P.F. deberá presentar solicitud ante las autoridades fiscales competentes, acompañando copia certificada de los siguientes documentos:

- I. El que acredite su nacionalidad mexicana
- II. Cédula profesional emitida por la Sra. de Educación Pública
- III. Constancia emitida por el Colegio de Contadores Públicos que acredite su calidad de miembro activo, expedida dentro de los dos meses anteriores a la presentación de la solicitud

Asimismo, deberá expresar bajo protesta de decir verdad que no está sujeto a proceso o condenado por delitos de carácter fiscal o por delitos intencionales que ameriten pena corporal.

1.5 AUDITORIA INTERNA

Proviene de la Auditoría Financiera y consiste en: Una actividad de evaluación que se desarrolla en forma independiente dentro de una organización a fin de revisar la contabilidad, las finanzas y otras operaciones como base de un servicio protector y constructivo para la Administración (Gerencia)

Es un instrumento de control que funciona por medio de la medición y evaluación de la eficiencia de otras clases de control, tales como: procedimientos, contabilidad y demás registros; Informes financieros normas de ejecución, etc.

CONCEPTO

ARTHUR W. HOLMES.- "La Auditoría Interna es la comprobación y evaluación de los datos contabilizados, es una función principal en el control moderno de los negocios. La Auditoría Interna la llevan a cabo empleados de planta de una empresa comercial". 13

JOAQUIN GOMEZ MORFIN.- "La Auditoría Interna al ser uno de los instrumentos principales de la gerencia se utiliza para inspeccionar el trabajo del departamento de contabilidad con el objeto de garantizar la corrección en el registro de las transacciones y la presentación de los informes y estados de carácter financiero, o sea afirmar los propósitos del control interno; y en otros departamentos, para supervisar el apgo a las normas y procedimientos establecidos". 14

INSTITUTO AMERICANO DE AUDITORES INTERNOS.- "Auditoría Interna es una actividad de evaluación independiente dentro de una organización para la revisión de las operaciones — contables, financieras y diversas como base de un servicio — a la administración. Es control administrativo que funciona al medir y evaluar la efectividad de los otros controles. El auditor interno, por lo tanto, debe estar interesado con cualquier fase de las actividades del negocio donde pueda prestar sus — servicios a la administración". 15

Se concluye que la Auditoría Interna es un servicio profesional que presta auxilio a la administración para mejorar al medir y evaluar los controles internos.

OBJETIVOS

Asistir a todos los miembros de la administración en la delegación efectiva de sus responsabilidades mediante análisis, apreciaciones, recomendaciones y comentarios objetivos, — en relación con la actividad realizada.

Una actividad imperiosa actual de la Auditoría interna es la de realizar una revisión de las operaciones que le — permiten al Auditor Interno hacer recomendaciones que ayuden — a mejorar la eficiencia y consecuentemente la productividad.

El Auditor Interno otorga a la Administración un servicio profesional, ético, útil y oportuno con el fin de coadyuvar en el logro de los objetivos de la empresa.

FUNCIONES DEL AUDITOR INTERNO

La finalidad de la Auditoría Interna, es prestar un servicio de asistencia constructiva a la organización y debe contemplar:

- a) Que los planes y la política general del organismo así como los procedimientos aprobados para su ejecución se cumplan de manera satisfactoria.
- b) Que la estructura orgánica de la empresa, la división de funciones, los métodos de trabajo sean eficientes y eficaces.
- c) Que la revisión de un plan, política o procedimiento, o algún cambio en la estructura, en esto pudiera contribuir a mejorar el funcionamiento general de la institución.
- d) Que los medios internos de comunicación transmitan información fidedigna oportuna y a los adecuados niveles.
- e) -Que las transacciones diarias se registren en su totalidad, correcta y oportunamente.

VENTAJAS

- a) Constituye un verdadero control de controles.
- b) Se determina oportunamente los problemas contables, financieros y de sistemas y procedimientos, las pruebas de auditoría interna normalmente deben ser a priori a la ocurrencia de las operaciones por lo tanto el Auditor Interno, es oportuno en sus apreciaciones.

- c) Lo profundo y exhaustivo de las pruebas que realiza constituye una verdadera garantía para el afloramiento de los problemas, fraudes e irregularidades.

Para conseguir lo anterior, el manual del Auditor Interno servirá de guía escrita para el desarrollo de la organización y funcionamiento de la Auditoría; en términos generales incluiría:

- a. Organización de la compañía
- b. Principales políticas y financieras-administrativas
- c. Descripción de puestos
- d. Políticas generales y específicas de A.I.
- e. Formatos estándar
- f. Marcos estándar
- g. Programas generales de trabajo
- h. Sistema de índices a usar
- i. Cuestionarios de control interno y políticas para su conocimiento y evaluación
- j. Formas y periodicidad de evaluación del personal
- k. Formatos y política para control de tiempos

C A P I T U L O I I

GENERALIDADES SOBRE AUDITORIA OPERACIONAL

GENERALIDADES SOBRE AUDITORIA OPERACIONAL

1.1 Origen y Evolución

Desde tiempos remotos existen vestigios de una Auditoría, como se comprueba en códigos, como es el caso de la civilización hindú; Egipto en sus registros en papiros, Babilonia, en esta ciudad ya usaban el método de verificación, como era el de llenar sacos y recipientes con granos de cereal, una persona — contaba las medidas y otra certificaba lo contado.

En Grecia y Roma se vigilaban estrechamente las — cuentas rendidas por los funcionarios cuyos deberes eran el manejo de fondos.

Donde podemos encontrar una comprobación más severa de los ingresos y egresos del erario, es en el reinado de Enrique I de Inglaterra, en el que el ministro de Hacienda elaboraba un pliego, para su conservación y guarda, y otro pliego con las mismas anotaciones se llevaba al representante del Rey, los citados documentos estaban formulados independientemente uno — del otro con el fin de comparar y verificar lo asentado en e—llos, si existían diferencias entre ambas se investigaba y aclaraba para dejar los pliegos exactamente iguales, para que el — Rey diera su aprobación.

En México, encontraremos que también existen vestigios de una Auditoría primitiva, encontrándose antecedentes muy antiguos en el Código Mendocino y en el de Osuna, pues en ellos se consigna que los aztecas registraban sus cuentas de gastos y tributos, esta actividad era estrechamente vigilada y controla—

da por representantes del monarca.

El Auditor surge al parejo de la revolución industrial haciendose sus servicios más necesarios al ir tomando auge inusitado la industria a fines del siglo XIX.

En las primeras auditorías el trabajo consistía — en efectuar una comparación de los hechos informados por terceras personas con lo registrado

Por lo que, a partir de la Edad Media y a través de la Revolución Industrial, las auditorías fueron practicadas con objeto de determinar si se estaba actuando honestamente.

A medida que las industrias crecían, se empezaron a contratar personas capacitadas para ocupar puestos de responsabilidad. Por lo que el principal objetivo de la Auditoría era el descubrimiento de fraudes, teoría que con el tiempo se ha ido modificando.

A los auditores de esa época no les era exigido un nivel profesional, lo que traía como consecuencia que no siempre el resultado del trabajo fuese satisfactorio.

En 1941 se fundó "The Institute of Internal Auditors", bajo el lema de "Progress through Sharing", (Progresar participando), con objeto de establecer y mantener normas de integridad, honorabilidad y firmeza de carácter entre los auditores internos.

Rece en el momento en que se presenta "La competencia" en los negocios por el mismo desarrollo que se presenta en la compañía.

Y su fin cambia, ya no es de lucro sino de dar un mejor servicio y con ello obtener una alta productividad.

En 1969 se constituyó el Instituto de Auditores Internos de México, A.C.

A partir de 1969, algunos socios del Instituto de Auditores Internos de México han impartido seminarios y cursos intensivos, tocando los temas de:

- a) Auditoría Operacional
- b) Organización y Administración
- c) Auditoría Operacional en el procesamiento electrónico de información

QUIEN DEBE REALIZARLA

1. El servicio puede ser prestado por elementos internos o externos a la empresa; ambos deberán tener las características técnicas y personales necesarias.
2. El externo puede ser un consultor con conocimientos especializados en el área operacional, y es conveniente - aun cuando no indispensable - que tenga conocimientos de Contaduría Pública o de Administración de empresas.
3. El interno, dependiendo ello de la organización y de las características de su estructura, ya que en un momento da

do puede tener un departamento especializado para ello.

4. El Auditor Interno, competente en sus revisiones tradicionales contables y financieras, con estudios especializados de Auditoría Operacional, puede llegar a ser idóneo como auditor operacional interno.

PERFIL DEL AUDITOR OPERACIONAL

- . Debe tener cualidades de líder
 - . Tener una preparación técnica y práctica
 - . Seguridad
 - . Tener un espíritu de investigación
 - . Tener sensibilidad y diplomacia
 - . Ser creativo
 - . Tener sentido común

 - . Tener título profesional
 - . Guardar el secreto profesional
 - . Estarse actualizando constantemente
 - . Tener ética profesional
 - . Tener capacidad de auto crítica
- A) PERSONALES
- B) PROFESIONALES

2.2 CONCEPTOS

Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad de referencia a normas de la empresa, utilizando a personal no especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar que condiciones pueden mejorarse.

BRADFORD CADWELL: "La revisión de las operaciones contables, financieras y de otra naturaleza, como base para prestar servicios de protección y construcción a la administración que funciona midiendo y evaluando otro tipo de control que fundamentalmente tratan puntos relacionados con asuntos de contabilidad y financieros que pueden ocuparse en forma apropiada de otros asuntos que se refieren a la operación del negocio". 16

COMISION DE AUDITORIA OPERACIONAL DEL INCP, BOLETIN

I. "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". 17

ROY A. LINDBERG Y THEODORE COHN: "La esencia del concepto de Auditoría de operaciones consiste en que si los gerentes desean operar en forma permanente 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 perfec-

cionar 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 eficiencia, aunque los egresos de tiempo, los compromisos financieros, la complejidad; de la organización y la magnitud de las redes de comunicación hayan aumentado mucho". 16

De lo anterior se concluye que:

Independientemente del nombre con que se le designe cuando es un Contador Público quien realiza un trabajo tendiente a promover eficiencia, invariablemente debe garantizarse la calidad del servicio profesional.

En el servicio profesional que presta el Contador - Público como coordinador a sus clientes cuando examina ciertos aspectos administrativos con el propósito de incrementar la eficiencia y debida eficacia operativa, a través de proponer recomendaciones.

La esencia de la auditoría operacional es que funciona como catalizador, entre una auditoría financiera tradicional y un método de servicios administrativos para solucionar el problema del cliente.

2.3 CARACTERISTICAS E IMPORTANCIA

Características:

- . Posee una metodología propia.
- . El profesional que la lleve a cabo puede ser externo o interno a la entidad.
- . Utiliza los Estados Financieros como un medio y no como un fin.
- . Promueve la eficiencia de operación.
- . Estudia y evalúa el sistema de control interno.
- . Se realiza en coordinación con especialistas de otras disciplinas.
- . Es una auditoría profunda.
- . Requiere una asignación formal de tiempo.
- . Debe ser objeto de contratación formal y específica.

IMPORTANCIA:

Se practica para conocer la integridad de la información contable o financiera y la efectividad de los controles con fines de dictaminación de los estados financieros de la empresa y simultáneamente con el propósito de evaluar la eficiencia y eficacia es decir, se estudian efectos y causas, se cuestiona el que, porque de las transacciones y su apego a las normas y políticas dictadas por la dirección.

Al término de la Auditoría, se sugerirán las medidas correctivas, preventivas y de mejoramiento general para la empresa cuya ejecución ordenará la dirección.

2.4 OBJETIVOS

El objetivo primordial de la Auditoría Operacional - consiste en ayudar a la dirección de la empresa a lograr una - administración eficaz y analítica y esto se logra a través de - la organización; las técnicas los resultados administrativos, - con miras a evitar prácticas impropias y mejorar métodos y de - sempeños administrativos son resultado del descubrimiento de - deficiencias o irregularidades en algún departamento operativo - de la empresa.

De este modo, la Auditoría operacional se integra a - la administración generando información, descubrimientos y re - comendaciones con calce muy superior al de las Auditorías Fi - nancieras.

Aunque las actividades de la Auditoría varían de una - empresa a otra, dependiendo principalmente de los objetivos y - políticas trazadas por las mismas, podríamos señalar en forma - general como objetivos de la A. Operacional los siguientes:

- a) Verificación: que las políticas de la empresa sean respta - das e interpretadas correctamente por los departamentos y - funcionarios.
- b) Revisar y valorar la estabilidad, eficiencia y el correcto - empleo de los controles financieros, administrativos y ope - racionales.
- c) Determinar el grado de acatamiento de planes y procedimien - tos establecidos.

- d) Valorar la calidad de ejecución en el desempeño de las — responsabilidades asignadas.
- e) Promover eficiencia operacional, a través de seguimientos

Objetivos específicos desde el punto de vista del

Espera:

Un servicio
solución a sus problemas

Hombre
de
Negocios

Corrección y oportunidad de la informa-
ción contable y financiera

Servicios Protección de los bienes y valores con-
de tra cualquier tipo de pérdida

Protección

Auditor Promoción de eficiencia
Opera— Promoción de eficacia
cional Incremento de utilidad

El establecimiento de las políticas dentro de una -
empresa tiene como finalidad definir guías que orienten la -
toma de decisiones, es decir, planes de acción o reglas de -
conducta de tipo general que la dirección ha aprobado, por -
razones de economía, prudencia y conveniencia que contribu-
yan al logro de los objetivos.

Las políticas establecidas influyen considerable-
mente en el flujo de las operaciones que sirven para compro-
bar o controlar a través de los diversos niveles de control,
por lo tanto la Auditoría Operacional no deja de reconocer-

la influencia que sobre su actividad ejerce, el que las diversas áreas de la empresa observan políticas, cada acción y decisión se basa en un razonamiento adecuado, enfocado — hacia los objetivos de la empresa.

APLICACION

Para llevar a cabo correctamente la Auditoría Operacional es necesario pensar y analizar en la misma forma — en que pensaría y analizaría el administrador si éste realizará dicho trabajo, por lo que se requiere tener el suficiente conocimiento acerca de la empresa auditada.

La Auditoría Operacional puede abarcar una sola o todas las operaciones, estableciendo: qué, por qué, cuando, dónde y cómo se realizan. Puede hacerse sobre situaciones — presentes o futuras, busca la respuesta a la pregunta, — ¿Cómo se realizan las operaciones? señala las fallas, su origen y su posible corrección.

CAMPOS DE ACCION DE LA A. O.

Compras
Producción
Ventas
Crédito
Cobranzas
Contabilidad
Personal
Finanzas
Inventarios
Distribución

Publicidad
Presupuestos
Informática, Activos fijos, etc.

AUDITORIA OPERACIONAL

FINALIDAD Detectar deficiencias en los controles de las operaciones y determinar si se están realizando al máximo de eficiencia y al mínimo costo

AREA DE EXAMEN De acuerdo con la administración que los considera áreas problema. Es decir, puede ser total o parcial- Servicio adicional a la revisión financiera con el propósito de darse cuenta de la eficiencia con que se está administrando, puede ser un trabajo específico.

MOTIVO U ORIGEN

EJECUCION El Contador Público con preparación adecuada, otros profesionistas con las mismas características. (En este caso, sin que medie un examen de los estados financieros)

INTERESADOS Alta gerencia (gerentes operativos)- y por lo general es de uso interno

OPERACION

Hacia el estado de las operaciones —
de los negocios desde el punto de vista
ta pasado, presente y futuro

EXTENSIO O PROFUN-
DIDAD

Queda a juicio del auditor. El sufi-
ciente para captar deficiencias y po-
der hacer recomendaciones

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1 Procedimientos específicos

La metodología de la Auditoría Operacional se puede dividir en dos fases:

a) El estudio preliminar que consiste en pruebas limitadas a fin de aislar áreas críticas de problemas.

Con base en este estudio, pueden tomarse decisiones respecto a las áreas que deberán auditarse con mayor profundidad, a fin de determinar las causas de los datos adversos significativos.

b) La Auditoría profunda, se trata de examinar las áreas funcionales selectas con más detalle.

Primero definiremos que es metodología; Ciencia del método, modo de hacer o decir con orden algo.

Su característica, principal es que no puede ser estricta, cada quien tiene su modo de hacer las cosas.

En la Auditoría Operacional, deben existir procedimientos especiales para cada empresa, partiendo de esto a continuación daremos la metodología de la misma:

FAMILIARIZACION

ESTUDIO AMBIENTAL

ESTUDIO DE LA GESTION VISITA
A LAS INSTALACIONES

METODOLOGIA
DE LA
AUDITORIA

INVESTIGACION
Y
ANALISIS

DIAGNOSTICO

ENTREVISTAS
EVALUACION DE LA GES-
TION ADMINISTRATIVA
EXAMEN DE LA DOCUMEN-
TACION

FASE CREATIVA
REVERIFICACION DE HA-
LLAZGOS
ELABORACION DEL INFOR-
ME

FAMILIARIZACION:

Para que el auditor se familiarice con las operacio-
nes dentro del contexto de la empresa que está examinando de-
be llevarse a cabo el estudio de:

Estructura de las operaciones:
Estructura orgánica
Objetivos
Políticas
Sistemas y
Procedimientos

Llevada a cabo por el Auditor Interno y Externo de-
be ser más profunda
más intensa y con una finalidad distinta

ESTUDIO AMBIENTAL

El estudio ambiental consiste en:

- a) La importancia que para la entidad representa la operación que se examina, medida que de acuerdo con las repercusiones financieras que tendría, si mejorara su eficiencia.
- b) Indicadores de análisis financiero (rotaciones, razones financieras, tendencias, etc.)
- c) Estructura de la organización y políticas aplicables a la operación que se realiza.
- d) Reglamentación federal, estatal y municipal que rigen las prácticas de manejo de la operación.
- e) Información de la forma como la competencia resuelve los problemas de cada operación similar.

En esta área el Auditor puede obtener información de gran valía para diagnosticar las áreas críticas, esta información puede ser obtenida investigando las operaciones de mayor importancia para la empresa, así como sus posibles repercusiones financieras en caso de mejorar su eficiencia.

Resumiendo lo anterior tenemos que:

Se analizará:

La estructura orgánica, políticas aplicables a las operaciones, conocer las principales reglamentaciones federales o estatales que rigen a la empresa, características mercantiles, clase de productos principales, y cualquier otra información que se relacione con el ambiente en que se desenvuelve.

ESTUDIO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Respecto al proceso administrativo el Auditor deberá estudiar su aplicación práctica para conocer en general, - sus características y deficiencias.

VISITA A LAS INSTALACIONES

Tiene por objeto observar directamente las operaciones e identificar síntomas de problemas.

Visita a la planta; permite detectar pistas de:

Problemas en la realización de las operaciones o en controles operacionales deficientes.

Tiene como ventajas:

Inspeccionar instalaciones y departamentos:

Crédito

Cobranzas

Embarques

Caja

Para detectar pistas en el logro de los hechos.

INVESTIGACION Y ANALISIS

El objetivo de esta segunda fase de la metodología es analizar la información y examinar la documentación relativa para evaluar la eficiencia y efectividad de la operación en cuestión.

Es recomendable la utilización de técnicas como las siguientes:

A) ENTREVISTAS

Es la mejor manera de obtener información de primera mano, respecto de la operación.

Cuando se utiliza esta herramienta deberá cuidarse:

Planear las entrevistas para obtener información sobre la ejecución práctica de las políticas y procedimientos.

Desarrollar cuestionarios y seleccionar las técnicas más apropiadas al tipo de evidencia que se desea recopilar determinando el tamaño de la muestra y la oportunidad de las entrevistas.

Efectuar entrevistas con el personal ejecutivo que administra las principales actividades así como el personal de línea, asegurándose de haber tenido una opinión veraz y significativa de lo que ocurre en la operación.

Consiste en:

- a) Analizar la información y examinar documentación relativa para evaluar la eficiencia y efectividad de la operación examinada.
- b) Pruebas de detalle de diversa índole utilizando en forma selectiva la determinación de los mismos a juicio del auditor o por medio de muestreo estadístico.

- c) Las investigaciones y estudios tienen una gama muy importante de posibilidades o variantes, ejemplo: entrevistas formales, revisión de expedientes, revisión documental, observación directa, investigación en las cámaras y asociaciones a los que pertenece la entidad, actualización estadística, seguimientos y comprobación de hallazgos.
- d) El auditor deberá cuidar que su investigación sea planeada - para que se realicen en el menor tiempo necesario y obtengan información lo más objetiva posible.

ENTREVISTA CON EL PERSONAL:

COBRANZAS

- I. Las actividades, las cargas de trabajo, la preparación, los elementos materiales, los sistemas y los procedimientos.

VENTAS

2. Responsables y vendedores, pedir la opinión a clientes.

EMBARQUES

3. Oportunidad
Controles

CONTABILIDAD

4. Controles
Conciliaciones
Estados de cuenta

Agencia de cobranzas y abogados
Gestiones
Resultados

SERVICIO A CLIENTES

5. Quejas

En ese caso, se ubicará la fuente para evaluar la validez de los resultados como opinión general.

EVALUACION DE LA GESTION ADMINISTRATIVA

En etapa preliminar, se hace un estudio de la planeación, organización, dirección y control de la operación sujeta a examen. En esta segunda fase se procede a evaluar en detalle su efectividad.

Investigar y analizar de manera más exhaustiva la forma en que se desarrolla el proceso administrativo dentro de la entidad y que consistirá en:

1. Planeación: Estudio fundamental, el grado de efectividad logrado para anticipar problemas y actividades eficientes.
2. Organización: Efectuar una crítica detallada de la estructura de la organización, definición, líneas de autoridad y responsabilidad.
3. Coordinación: Evaluación de la interrelación de los departamentos encargados de la operación en sí y con otras áreas de la empresa, así como los niveles jerárquicos y actividades de los empleados y funciona-

rios encargados de la operación.

4. Dirección: Indicios de la calidad directiva de los ejecutivos, la efectividad de los sistemas que respaldan las decisiones de la dirección y la oportunidad de ésta.

EXAMEN DE LA DOCUMENTACION

La finalidad de esta técnica es conducir a la verificación objetiva de la información sujeta a análisis, o bien a la obtención de algunos datos específicos, su ayuda e importancia radica en la obtención de evidencia suficiente y competente.

Dentro de la ejecución de una Auditoría Operacional, existen algunos instrumentos útiles para su realización como podrán ser:

- Análisis financiero
- Cuestionarios
- Cuadros estadísticos
- Objetivos
- Procedimientos
- Papeles de trabajo
- Fluxogramas

DIAGNOSTICO

En la Auditoría Operacional, la función del auditor se concreta a buscar hechos, el producto final de su trabajo o es la preparación de un informe de auditoría operacional al cliente, indicándole las áreas problemas.

La experiencia y habilidad analítica y de diagnóstico del auditor resulta un servicio valioso, ya que enfoca la atención del cliente sobre dichas áreas, frecuentemente incluye recomendaciones específicas para su corrección.

Una vez que se estudió y evaluó la infraestructura — administrativa, se procede a resumir los hallazgos y se señalan la interpretación que se hace de ellos, así como los que — tienen mayor relevancia, reportándose aquellos que sean indicios de notorias fallas de eficiencia.

Para llevar a cabo lo anterior se siguen las siguientes fases:

A. FASE CREATIVA: En esta fase, se precisa si los problemas detectados son congruentes con la realidad de la empresa. Esta fase no representa de ninguna manera la solución detallada de los problemas y resumizados los hallazgos se procederá — como sigue:

- a) Ensayar un modelo conceptual de la estrategia administrativa que más convenga empresa para la operación estudiada de acuerdo con las circunstancias que le rodean, o bien, comprobarlos con modelos ya establecidos.
- b) Precisar la prioridad que debe dársele a los elementos del modelo anterior.
- c) Considerar el Costo - Beneficio del modelo diseñado.

Este modelo puede ser tan simple como lograr una panorámica previa de los problemas y sus soluciones conceptuales

antes de precisar las sugerencias detalladas.

B. REVISIÓN DE Hallazgos: Consiste en: El modelo desarrollado en la fase creativa se sujetará a una nueva verificación para separar con mayor precisión los hechos de las interpretaciones y avanza hacia el diagnóstico definitivo, como sigue:

- a) Comparar el esquema con un modelo vigente y asegurarse que las diferencias son importantes.
- b) Listar las excepciones encontradas en la confrontación y compararlas con las que se habían listado al iniciarse la fase creativa.
- c) Ratificar la existencia de los problemas diagnosticados, mediante comentarios con las personas directamente involucradas.
- d) Asegurarse de que se trata de problemas cuya solución es factible porque existen técnicas disponibles para ello.
- e) Interrelacionar los problemas encontrados con los que pudieron haber detectado en otras áreas, y asegurarse de que las alternativas de solución propuestas no generarán mayores o más complejos problemas.

ELABORACION DEL INFORME

El informe de consultoría implica:
Dar sugerencias específicas

Diseñar
Instalación
Supervisión

Formas
Procedimientos
Sistemas

El diagnóstico de la Auditoría Operacional puede ser un puente con CONSULTORIA.

Efecto cuantificado y consecuencias.

Pérdida

Aumento de productividad

Ahorros

Nuevas fuentes - utilidades

Cuanto:

Cuesta

Se deja de ganar

Se podrá mejorar

Causas:

Proporciona las bases de

los cambios para eliminarlas

CONSECUENCIAS:

Costo de un mal control

Financiamiento de terceros

Depuraciones

Fraudes

Cobranzas conflictivas

Abogados

Pérdidas por incobrabilidad

Diagnóstico:

audiovisual

En una presentación a nivel de ejecutivos

OTRAS PRECAUCIONES:

Definir cual es el propósito del informe (final, parcial, de detalle, de panorama).

A quien se dirige.

Que le interesa al o los lectores (no decir lo que ya se conoce).

Uso de síntesis (permite tener una idea general sin leer todo el informe).

Necesidad de seccionar y utilizar índices (así se puede ir a la sección o información de respaldo que interese).

Utilización de subtítulos (fijos, idios, ayudan a memorizar).

Los comentarios deberán jerarquizarse (inconscientemente siempre se considera que lo primero es más importante).

Sólo en casos de excepción, deben describirse procedimientos de examen.

Las tendencias y las cifras relativas pueden ser mejores que las estadísticas y los números absolutos.

Siempre que sea conveniente deben usarse cifras ce---

rradas (en miles, cientos, etc.).

Comentar el borrador
con los involucrados

Comentar con los involucrados el borrador del informe, con el objeto de lograr un doble propósito: asegurarse de que sean hallazgos reales; y que los involucrados coinciden con su existencia, precisamente en la forma en que los describe el borrador.

Un objetivo adicional en comentario, es convencer a los involucrados a fin de que se hagan frente común con el auditor al presentar el diagnóstico definitivo a la gerencia.

IMPORTANCIA: Es el producto terminado del trabajo realizado por el auditor.

NATURALEZA: Por la naturaleza de la auditoría operacional. El informe debe tener el enfoque de diagnóstico.

INFORME DEFINITIVO

ESTRUCTURA: a) Alcance y limitaciones del trabajo.
b) Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional.
c) Sugerencias para mejorar la eficiencia.

Evaluación y efecto de los
problemas

Presentación en el informe
de los efectos de la inefi-
ciencia existente.

Responsabilidad

Informar los problemas encontrados
y sugerir posibles soluciones

Forma

El resultado de la Auditoría se —
presenta invariablemente por escrito
; además es conveniente utilizar
otros medios de comunicación.

3.2 RECURSOS AUXILIARES DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

La participación de otros Profesionales.

Una definición de la auditoría operacional es:

"Una herramienta para proveer medidas y evaluaciones sobre la actuación y eficiencia de una unidad funcional, así - como para identificar y capitalizar oportunidades para incrementar la utilidad en cada dirección y departamento de la empresa".

Pero, ¿puede el Lic. en Contaduría evaluar y diagnosticar acerca de operaciones especializadas como lo son: producción, ingeniería industrial, recursos humanos, sistemas de información - etc.?

Desde el punto de vista profesional especializado, -

NO.

¿Cómo debe resolver el auditor interno esta situación?

Evidentemente con la ayuda de otros profesionales, -- ya que debemos considerar a la auditoría operacional como parte de un servicio integral interdisciplinario.

	OPERACIONES	PROFESIONAL
Participación de otros	Producción	. Ingeniero Industrial
	Ingeniería Industrial	. Licenciado en Relaciones Industriales
	Recursos humanos	
Profesionales de la	Sistemas de Información	. Ingeniero en sistemas
	Mercadotecnia	. Publicista
Auditoría Operacional		

-----E T C -----

El Lic. en Contaduría debe apoyarse en otros profesionales para llevar a cabo la función de Auditoría Operacional.

El Lic. en C. como Coordinador y supervisor de la Participación de otros profesionales.

Por su naturaleza, campo de acción, objetivos y además porque la Auditoría Operacional forma parte de la Administrativa, es una actividad interdisciplinaria en la que la participación de otros profesionales debe ser coordinada y supervisada por el Lic. en Contaduría.

En este caso, debe combinarse la sapiencia de un técnico o profesional en control de calidad, producción, mercadotecnia, cobranzas, etc., con un profesional en auditoría, lógicamente el "cerebro" o coordinador de esta combinación por su experiencia debe ser el Lic. en Contaduría.

Por ello, este profesional debe tener cualidades --

de líder, para trabajar en grupo, conocimientos en comunicación, etc. para lograr un trabajo interdisciplinario, verdaderamente profesional.

INDICADORES DE EFICIENCIA

En una de las mesas redondas de las Jornadas de la Contaduría Pública de 1981, se trató el tema de la Auditoría de eficiencia, en la cual:

Se estableció que tenían buenas experiencias de su aplicación en el sector público, combinando la participación de auditores externos e internos, actuando básicamente los primeros y los segundos como operativos en la toma de decisiones.

Se expuso que la auditoría de eficiencia tiene un campo de acción definido, el cual comprende básicamente el examen de objetivos, políticas, manual de operaciones, sistemas y procedimientos, recursos humanos y materiales, con lo cual surgen las siguientes inquietudes: ¿no se trata realmente de una auditoría operacional aplicada al sector público? o ¿una administrativa? ¿cuáles serían las diferencias entre las auditorías de eficiencia y la operacional?, ¿la metodología de ambas sería diferente?.

Dentro de los puntos concluyentes, se establecieron

Que se trata de una auditoría operacional aplicada al sector público, como un enfoque particular, dirigido a determinar y demostrar (al contribuyente) los fondos asignados a cada proyecto del sector público, y la adecuada erogación -

de los mismos.

INDICADORES DE EFICIENCIA

Que el establecimiento de indicadores de eficiencia , constituya una medida previa e importante dentro de este tipo de auditoría, y que la administración de la entidad debe fijar los parámetros para elevar la eficiencia de operación desarrollado, en su caso, las ineficiencias existentes en la secuencia de las transacciones reales a la luz de tal sistema de indicadores de eficiencia.

Que sería recomendable que los boletines de la Comisión de Auditoría Operacional promulgados hasta ahora, incorporaran expresamente esta idea.

CONCEPTOS DE EFICIENCIA Y EFICACIA, DIFERENCIAS Y SIMILITUDES-ENTRE AMBAS

CONCEPTO	EFICACIA	Virtud para poder obrar
	EFICIENCIA	Virtud y facultad para lograr un efecto determinado; acción con -- que se logra este efecto.
	EFICACIA	Básicamente se refiere a operaciones, maquinaria, equipos e instalaciones; manuales, oportunidad, etc.
DIFERENCIAS	EFICIENCIA	Seguramente se refiere a personas

SIMILITUDES

Están enfocadas al mismo objetivo

EFICIENCIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

La necesidad de buscar la eficaz realización de operaciones eficientes tuvo como origen:

El crecimiento de las empresas (que ha llevado a muchos al fracaso por falta de planeación en la producción; costos, no comparativos).

La necesidad de disponer de más bienes y servicios a precios menores y con una óptima calidad.

La imposibilidad de aumentar la productividad a través de aumentos de precios (competencia).

El cambio de mentalidad de los empresarios que están modificando su objetivo de obtención de utilidades por el de prestación de un mejor servicio obteniendo la más alta productividad posible.

Dejar claro el concepto para el cual fuimos contratados.

Existen dos aspectos:

Actitud mental.- Búsqueda constante de oportunidades para incrementar la eficiencia y eficacia "PENSAR COMO LA GERENCIA".

Carácter Horizontal.- De la revisión las paredes de los diferentes departamentos por los que fluye una operación puedan convertirse en barreras mentales.

3.3 SEGUIMIENTO (FOLLOW - UP) EN LA AUDITORIA OPERACIONAL.

Ya sea como asesor administrativo externo o bien auditor interno, el informe de auditoría operacional puede o debe planearse básicamente a través de:

Diagnóstico

Seguimiento (Follow - up)

En el diagnóstico, se plasman los hallazgos derivados del trabajo, relacionados con la eficacia operacional, el efecto y las consecuencias de los problemas determinados; asimismo, el profesional que formuló el diagnóstico debe aportar sugerencias a base de alternativas, cada una de las cuales tendrá determinadas ventajas y desventajas; el diagnóstico pueda presentarse a base de juntas, medios audiovisuales, etc.

El informe de la auditoría operacional puede ser el inicio de un trabajo de consultoría en administración a cargo de asesores externos y/o internos, en lo referente básicamente al seguimiento o a la implantación de alguna de las alternativas propuestas.

La vigilancia (y/o supervisión) del cumplimiento de las sugerencias contenidas en el diagnóstico, es sin duda un asunto importante, en algunos casos el diagnóstico no tiene valor si no se realiza el seguimiento relativo.

El boletín 2 de la Comisión de Auditoría Operacional señala que la empresa debe recurrir a los asesores externos o, en su caso, al departamento de sistemas y procedimientos, ya que de asignársele al departamento de Auditoría Interna, el eg

tablecimiento de los sistemas, manual a cambio propuestos por el propio Auditor, se desviaría de sus principales funciones, lo cual pudiera interpretarse como pérdida de la independencia de criterio o inversión de otras especializaciones.

Para tomar una decisión en cualquiera de estas alternativas, los factores básicos a considerar serían:

El criterio y las circunstancias específicas de cada caso en particular.

Tiempo

Costo

Resultados probables

CAPITULO IV

**INFORME (O DIAGNOSTICO) DE LA
AUDITORIA OPERACIONAL**

4.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA

El informe sobre Auditoría Operacional es el producto terminado del trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conocen los altos funcionarios de la empresa de la labor del auditor.

Su contenido debe enfocarse a mostrar objetivamente en su caso, los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la empresa y con los controles operacionales establecidos, lo que coincide fundamentalmente con la finalidad del examen realizado. Este enfoque permitirá así mismo, que de la solución dada a dichos problemas, surjan oportunidades que conduyen al logro de mejorar en la eficiencia operativa y en última instancia, en la productividad.

Para que la Auditoría Operacional sea útil a la empresa, el informe debe ser ágil y orientado hacia la acción. Además siempre que sea posible, debe cuantificarse el efecto de los problemas existentes y de los posibles cambios.

Naturaleza.- Por las características de la Auditoría Operacional el informe debe tener la naturaleza equivalente a un diagnóstico en el cual se sumen los hallazgos derivados del trabajo, relacionados con la eficiencia operacional y el efecto y las consecuencias de los problemas detectados.

Congruentemente con la afirmación anterior debe precisarse que no es posible que como resultado final del trabajo se presente una opinión fundamentada tipo dictámen sobre estados financieros, sobre el grado de eficiencia existente en la empresa.

El informe o diagnóstico de Auditoría Operacional, no tiene la finalidad de emitir un dictámen, ni es posible — darle tal alcance.

Por otra parte, el informe de auditoría operacional es distinto al producto terminado de un proyecto de consultoría en administración, pues en este último el resultado final implica necesariamente proporcionar sugerencias específicas— el diseño de las formas, procedimientos y sistemas necesarios, la instalación de ellos y posteriores visitas de supervisión; todo ello con el propósito de que las ideas presentadas funcionen a plenitud y aporten los beneficios deseados.

En algunos casos, el informe de auditoría operacional puede ser el inicio de un trabajo de consultoría en administración a cargo de consultores externos o internos.

Resumiendo:

El contenido del informe de auditoría operacional — debe enfocarse a resaltar objetivamente, en su caso las soluciones a los problemas determinados en relación a:

Eficiencia operativa de la entidad, y
Los controles operacionales establecidos

Lo cual coincide con el objetivo central del examen realizado.

Para que la Auditoría Operacional sea útil a la entidad, el informe debe ser ágil y orientado a facilitar la toma de decisiones.

Siempre que sea posible, o factible deben cuantificarse el efecto de los problemas y de los posibles cambios.

4.2 Estructura, evaluación y efectos de los hallazgos.

Estructura.- El contenido básico del informe normalmente debe incluir los tres elementos siguientes:

- a) Alcance y limitaciones del trabajo
- b) Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional
- c) Sugerencias para mejorar la eficiencia

A continuación se dan algunas orientaciones en relación con cada uno de estos elementos:

- . Alcance y limitaciones al trabajo. Esta sección debe ser breve y en ella deben identificarse los objetivos del trabajo realizado; las operaciones sujetas a examen (así como las que se excluyen cuando pudiere existir alguna confusión); el criterio de prioridades; la contratación específica, en su caso, las limitaciones; la participación de otros profesionales si la hubo, y la responsabilidad asumida sobre las labores que hayan realizado.
- . Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional.

En esta parte del informe, es conveniente presentar un resumen jerarquizado en el que resalten los hallazgos más significativos y se destaque el efecto de ellos, referenciado a una descripción más extensa en la que se proporcionen mayores datos sobre los problemas detectados, sus causas y consecuencias, ejemplo, etc.

. Sugerencias para mejorar la eficiencia

Es conveniente que las sugerencias se incluyan inmediatamente después de que se señalaron las situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia de operación. Dichas sugerencias podrán ser específicas en los casos en que se tengan elementos para ello, otras ocasiones las recomendaciones tendrán un carácter general.

Estas recomendaciones deben estar enfocadas a que se mejore la eficiencia citando casos específicos en los cuales puedan modificarse los procedimientos o criterios, cuantificando en lo posible los resultados previsibles de un cambio.

ESTRUCTURA DEL INFORME DE AUDITORIA OPERACIONAL

DEFINIR E IDENTIFICAR:

ALCANCE Y LIMITACIONES DEL TRABAJO	Objetivos del trabajo realizado
	Operaciones sujetas al examen (por contra, revelar las excepciones).
	Criterio de prioridad seguido
	Limitaciones, en su caso (teóricamente no debe haberlas).
	Participación de otros profesionales
	Responsabilidad asumida

SITUACIONES QUE
AFECTAN LA EFI-
CIENCIA DE OPE-
RACION

Resumen - jerarquizado - de hallazgos
significativos

Efecto de los mismos

En su caso, detalle de los problemas-
determinados, sus causas y efectos

En su caso, ejemplos:

Es conveniente incluir las sugerencias
o continuación de las ineficiencias de
operación, las cuales pueden ser:

SUGERENCIAS

ESPECIFICAS

En caso de que
tengan elemen-
tos para ello-
(citando casos)

Cuantificando-
en lo posible-
los resultados
previsibles de
un cambio

DE CARACTER GENERAL

Normalmente, el diagnóstico debe incluir los tres -
elementos citados.

EVALUACION Y EFECTO DE LOS PROBLEMAS

El enfoque que conviene dar al informe debe tender
a resaltar objetivamente siempre que sea posible, el efecto-
cuantificado que provocan las ineficiencias detectadas, sus-

Causas y consecuencias.

Conviene presentar muy claramente a los administradores de las empresas, el efecto de la ineficiencia existente — (cuanto les cuesta o dejan de ganar), a fin de motivar la toma de las medidas correctivas conducentes.

El efecto y consecuencias de los problemas a que se hace referencia, pueden corresponder a una pérdida; en tanto — que las sugerencias que se presenten deben estar orientadas a — un aumento de productividad, ahorros que podrían lograrse o — bien otros aspectos susceptibles de provocar nuevas fuentes de utilidades.

Generalmente el mencionar en el informe la causa de — la ineficiencia proporciona las bases para los cambios que deben efectuarse para eliminarla.

Se recomienda enfocar el diagnóstico destacando siempre que sea factible el Efecto cuantificado de:

Las ineficiencias determinadas
sus causas, y
sus consecuencias

Con esto, se facilita el cambio para:

Vender la idea
Motivar a la administración de la entidad a tomar
las medidas correctivas conducentes.

El auditor operacional, debe destacar: cuánto le ---
cuesta, cuánto deja de ganar o cuánto pierde la entidad por -
la ineficiencia existente (el sistema político o procedimien-
to actual).

Las sugerencias que presente el auditor operacional
deben enfocarse a destacar:

Aumento en la productividad

Los ahorros que podrían lograrse, o bien,
los aspectos susceptibles de originar nuevas fuentes de
utilidad o beneficio

El Auditor debe sugerir alternativas de los proble-
mas (hallazgos) determinados.

4.3 Sugerencias para un Buen Informe

Los hallazgos de la Auditoría Operacional, puede irse comunicando en el curso del examen o a su término; esto dependerá en gran parte de la trascendencia de los problemas detectados y de la urgencia de que se apliquen las medidas correctivas. Una observación de menor importancia, puede no ameritar su inclusión en una comunicación formal, bastará hacerla del conocimiento del funcionario responsable del área para que éste proceda a tomar las medidas necesarias.

Quando se detecta un problema grave que requiera de una solución urgente, será necesario informarlo de inmediato sin esperar el término de la Auditoría.

Es importante que el resultado de la Auditoría Operacional, se presente invariablemente por escrito. Adicionalmente, otros medios de comunicación pueden resultar convenientes.

Para que el resultado de la A. O. cumpla con su cometido, el Auditor deberá pensar en la persona a quien se dirige, en su preparación, posición dentro de la organización, etc. y de acuerdo con las circunstancias, decidir la forma en que puede presentarse.

Lo que se debe recordar es que se debe ser tan versátil como sea necesario para lograr una adecuada comunicación.

El auditor debe dar especial consideración a la conveniencia de utilizar recursos auxiliares como son:

Audiovisuales, pizarrones, láminas, proyecciones, etc.

El tipo de presentación y los equipos a utilizar deben escogerse tomando en consideración cuál va a ser el auditorio, el área de que se disponga, el tiempo con que se cuenta, costo, etc.

Debe recordarse que una presentación audiovisual siempre debe completarse con un informe escrito.

El informe audiovisual tiene varias ventajas, entre las cuales están las siguientes:

Se centra la atención

Se obliga a leerlo

Se logra un cambio de impresiones automático

El auditor se percata de las reacciones

Invita a una inmediata solución de los problemas

Puede llevarse borrador escrito que luego se modifica si procede

Recomendaciones prácticas para elaborar el informe de A.O.

Debe definir objetivos y tipo de informe:

Final

Parcial

De detalle

Genérico

Departamental, etc.

Definir oportunamente a quien debe dirigirse.

Formulario bajo el principio de las excepciones (no mencionar lo bueno y/o lo conocido). Definir que le interesa al usuario.

Apoyarse en índices

Utilizar subtítulos

Seccionarlo

Jerarquizar su contenido (dar prioridades)

Por excepción, describir los procedimientos del -- examen (el alcance), lo cual debe incluirse cuando se considere de interés para el usuario.

DISTRIBUCION DEL INFORME DE A. O.

En términos generales, los informes preliminares -- y el final (global o total) de A.O., deben dirigirse al ejecutivo o cuerpo directivo que solicitó (o el responsable) la Auditoría Operacional.

En su caso, y dependiendo de las circunstancias -- específicas, el informe departamental, parcial, o secundario debe dirigirse al ejecutivo o departamento afectado, o sea -- el responsable de la toma de decisiones del área involucrada

Lógicamente pueden darse excepciones justificadas -- a estas reglas genéricas.

RECOMENDACIONES PRACTICAS PARA ELABORAR EL INFORME

. Definir cuál es el propósito del informe (final, par-
cial, de detalle, le panorama, etc.).

DECALOGO PARA PREPARAR UN BUEN INFORME DE AUDITORIA OPERACIONAL

- I. "Enfatizar los aspectos significativos que mejoren la operación del negocio. Cualquier ejecutivo estará interesado en cambio de procedimientos que resulten en reducción de costos. No estará igualmente interesado en controles protectivos.
- II. Omitir partidas o hechos poco significativos que no requieran la atención de los ejecutivos.
- III. Limitar el informe al mínimo indispensable.
- IV. No esperar que el funcionario conozca tecnicismos. Escribir el informe en lenguaje que él está acostumbrado.
- V. No hacer críticas que no vayan acompañadas de sugerencias constructivas o que no estén respaldadas por los hechos. En aspectos técnicos, en los que el auditor - esté capacitado para hacer una recomendación específica, los hallazgos deben ser informados con la sugerencia de que sean estudiados con mayor detalle por expertos calificados cuando la situación parezca requerir dicha acción.
- VI. Discutir el informe con todos los responsables que se vean afectados por sus observaciones y recomendaciones.
- VII. En la medida de lo posible, obtener el acuerdo de los funcionarios afectados por las recomendaciones y en -

su caso, presentarlas como sugerencias conjuntas.

VIII. Si no se cuenta con la aprobación de los afectados, cuando menos asegurarse que si hay acuerdo a las circunstancias y hechos que se informan. Así los directivos superiores podrán ver la posición del afectado y la del auditor y tomar una decisión (acción).

IX. Enviar copias (o síntesis) del informe final a todos los encargados de departamentos operativos que se vean afectados, así como el funcionario superior responsable de la operación auditada. (Si se usen sumarios, debe tenerse cuidado que sean lo suficientemente amplios para dar una idea adecuada de los antecedentes y de las razones para la recomendación).

X. No circular material que no contenga el propio informe". 20

ADMINISTRATIVOS

Al respecto, se considera conveniente mantener informada a la administración de la entidad sobre:

(Normalmente pueden clasificarse como preliminares).

- a) La metodología a aplicar
- b) El grado de avance del trabajo

T I P O S D E
 I N F O R M E -
 DENTRO DE LA --
 AUDITORIA OPE--
 RACIONAL.

TECNICOS
 U
 OPERACIONES

Diagnóstico (s)
 Preliminar (es)

Como fuente de arran
 que del trabajo a --
 realizar.

Los cuales serán:
 Parcial, Departa--
 tamental, total

Diagnóstico fi-
 nal formal y/o-
 definitivo

Departamental
 total

Apoyándolo
 con material
 Audiovisual

En conexión ---
 al seguimiento

Es conveniente mantener informada a la
 administración de la entidad en rela--
 ción a la coordinación y supervisión -
 en la etapa de los cambios.

En el anexo No. 1, se dan algunas recomendaciones para mejorar la junta.

Apéndice No. 1

RECOMENDACIONES PARA DESARROLLAR UNA JUNTA

D E T E R M I N A R

	Objetivos de la junta
	Esquema de los puntos principales
	Notas introductorias
PREPARACION DE	Desarrollo de la junta
LA JUNTA	Recursos auxiliares
	Programación del tiempo a utilizar
	Pensar claro y rápido
	Expresarse fácilmente
	Imparcialidad
CUALIDADES QUE	Análítico
DEBE DESARRO-	No influenciarse fácilmente
LLAR EL CONDU-	Paciente
CTOR DE LA JUNTA	Tener tacto
	Seriedad y control de sí mismo
	Sentido del humor
	Plantear el problema
	Hacer preguntas
COMO DESARRO-	Lograr que todos intervengan
LLARLA	Llevar a decisiones
	Lograr opiniones breves, el punto a comentar y
	Anunciar el resultado obtenido

Recursos auxiliares de apoyo al informe de A.O.

En adición a un informe de A.O. presentado por escrito, podría considerarse como ya fue mencionado con anterioridad apoyarlo con material audiovisual:

Pizarrones

Películas
Retroyector
Acetatos (Filminas o láminas)
Rotafolios
Transparencias
Proyecciones de las situaciones actuales (insuficiencias)
vs. los cambios sugeridos por el auditor.

Se recomienda celebrar una o varias sesiones o juntas para ello.

ANATOMIA DE LA JUNTA

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

- a) Antecedentes
- b) El tema
- c) Finalidad (de la junta)

T E M A A D E S A R R O L L A R

- a) Presentación ordenada de los hechos
- b) Datos de apoyo
- c) Ejemplos

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

- a) Resumen del tema
- b) Recolección del material presentado
- c) Demostraciones de que el objetivo ha sido o puede ser alcanzado

4.4 RESPONSABILIDAD DEL CONTADOR PUBLICO

La responsabilidad del auditor operacional, consiste en informar sobre los problemas detectados y sugerir las posibles soluciones la implantación de las medidas necesarias para solucionar los problemas detectados, en términos generales, queda fuera del alcance del trabajo de auditoría operacional, incluso en aquellos casos en que el auditor haya presentado recomendaciones específicas.

La solución de los problemas es responsabilidad directa de la Empresa, la que podrá recurrir a consultores externos para ese objetivo.

El Contador Público antes de asumir un trabajo de Auditoría Operacional, debe determinar si posee los conocimientos y experiencia necesarios que requiere el caso. Debido a la naturaleza de la Auditoría Operacional, el C.P. en ocasiones trabaja en coordinación con especialistas de otras disciplinas, en estos casos, podrá tomar como suyo el trabajo ejecutado por otros profesionales y aceptar la responsabilidad correspondiente siempre y cuando tenga la capacidad de coordinación y supervisión, además deberá indicar claramente en su informe, que se ha apoyado en el trabajo de otros profesionales.

ETICA PROFESIONAL. - Los C.P. contribuyen tanto a las empresas como el estado, con sus técnicas prácticas y comportamientos éticos para el logro de esos fines y el bien común.

Por lo tanto, el C.P. está obligado a realizar todos los servicios, que desarrolla, con la más estricta ética profesional.

CONCEPTO DE ETICA PROFESIONAL.- Son los principios que regulan la acción y comportamiento moral que se manifiesta a través de la buena conducta profesional.

La actividad profesional es, pues, la aplicación de técnicas y conocimientos dentro de un comportamiento orientado por valores y principios morales y de humanismo.

Con el objeto de ofrecer garantías de solvencia moral y establecer normas de actuación profesional, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., emitió un código de ética profesional a fin de regular la actuación de todos los C.P. Dicho código es aplicable a todo C.P. por el hecho de serlo, - sin importar la índole de su actividad,

A continuación se hablará del contenido del código - que se ha hecho mención con anterioridad:

- a) Confidencialidad. Busca que se respete el secreto profesional.
- b) Capacidad. Todo C.P. que afirme algo lo deberá hacer - con pleno conocimiento de su alcance y de las consecuencias del mismo.
- c) Integridad. El C.P. deberá cimentar su reputación en - la capacidad, honradez y su servicio profesional hacia sus clientes.

- d) Retribución. Podrá fijarse en base a estudios y a la importancia que revista su trabajo, tomando en cuenta las horas de trabajo que se requieren sin olvidar el servicio por el cual fue contratado, es decir si requiere ser especializado, etc.
- e) Comunicación. El C.P. emitirá juicios objetivos, en forma segura, relevante que contenga:

Reporte

Comentarios y

Recomendaciones

- f) Publicidad. El Código le asigna al Instituto de Contadores Públicos, A.C. la publicidad necesaria, prohibiendo hacerlo al propio contador con fines de lucro o solicitar trabajo por medios pasivos o de otros que menoscaben la dignidad de la profesión en general.
- g) Conflictos. El código establece las sanciones que la Ley General de Profesiones le autoriza amonestación privada, y pública, suspensión temporal, expulsión y consignación a las autoridades competentes.

De conformidad con el Postulado V del Código de --
Etica.

"El Licenciado en Contaduría siempre aceptará una --
responsabilidad personal por los trabajos llevados a cabo --
por él, o realizados bajo su dirección". 21

Por lo tanto, la responsabilidad del Auditor Operacional reside en informar sobre los problemas determinados y sugerir posibles soluciones.

El establecimiento de las medidas correctivas, queda fuera del alcance del trabajo del auditor operacional.

La solución de los problemas es responsabilidad directa de la Administración de la entidad la que podrá recurrir para este efecto a:

Al Departamento de Sistemas y Procedimientos
Contralor
Asesores externos, etc.

Es obvio que su responsabilidad abarca el seguimiento (FOLLOW - UP), o sea coordinar y supervisar el establecimiento de los cambios y cerciorarse del adecuado funcionamiento de los nuevos sistemas y procedimientos.

Por lo tanto, atendiendo al punto de vista del hombre de negocios, a la eficiencia que se lograría a la profundidad de sus estudios, investigaciones y conclusiones, el Auditor Operacional, debe evaluar exhaustivamente las ventajas de intervenir directamente en el establecimiento de los cambios propuestos.

5.-

CONCLUSIONES.

La utilidad que brinda la Auditoría Operacional se ve reflejada en el resultado del trabajo desarrollado, dado el carácter interdisciplinario de la misma, permite presentar los resultados lo más objetivo posible.

El profesional que ha desarrollado la habilidad - (por su trabajo mismo) de Coordinar un equipo de trabajo- para llevar a cabo la Auditoría Operacional es el Lic. en Contaduría.

6.- NOTAS

- 1.- Pérez Contrillo José Carol. TEMAS DE AUDITORIA APLICABLES EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA. (1. en C.P.) FCA-UNAM, México 1985, pág. 8 y 9 Capítulo 1.
- 2.- Vite Zamora Luis, Auditoría III. Auntes 1985
- 3 y 4.- Alvarez, Vázquez Norberto, et. al, LA AUDITORIA OPERACIONAL COMO TRABAJO DE AUDITORIA INTERNA. Tesis para obtener el título de Licenciado en Contaduría Pública, F.C.A. UNAM — México, 1985. pág. 76 Capítulo II.
- 5 y 6.- Leonard. P. William, AUDITORIA ADMINISTRATIVA, México. Editorial Diana 1973. (3^a ed.) pág. 45.
- 7 y 8.- Hernández. Jiménez Willebarde Urbano. LA INTERVENCION DEL CONTADOR PUBLICO EN LA PLANEACION Y DESARROLLO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL. (1. en C.P.) FCA - UNAM. México, 1985 - pág. 12 y 13, capítulo I
- 9.- Ver punto 5, pág. 23. Capítulo II
- 10 y 11.- Valencia. Rodríguez Joaquín, SINOPSIS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, México: Editorial Trillas (3^a ed.) pág. 42
- 12.- Ver punto anterior, pág. 42
- 13,14,15.- Ver punto No. 5 pág. 14
- 16,17,18.- Ver punto No. 5 pág. 13 y 14
- 19.- IUCP. CODIGO DE ETICA PROFESIONAL, 1979, pág. 8
- 20.- Boletín No. 2 de Auditoría Operacional, pág. s/n

7.- BIBLIOGRAFIA BASICA

- 1.- Hernández. Jirónes Willebardo Urbano. LA INTERVENCION DEL CONTADOR PUBLICO EN LA PLANEACION Y DESARROLLO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.
(L. en C.P.) FCA - UNAM. México, 1985
- 2.- Alvarez. Vázquez Norberto, et. al, LA AUDITORIA OPERACIONAL COMO TRABAJO DE AUDITORIA INTERNA, tesis para obtener el título de Licenciado en Contaduría Pública. Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. México 1980.
- 3.- Leonard P. William, AUDITORIA ADMINISTRATIVA, México: Editorial Diana 1973 (3^{ra} ed.).
- 4.- Jr. Porter. W. Thomas, y Burton C. John, AUDITORIA: UN ANALISIS CONCEPTUAL. México: Diana
- 5.- Lindeberg. Roy A. y Cohn Theodore, AUDITORIA DE OPERACIONES. Técnica S.A. México 1975
- 6.- NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA (BOLETINES) Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría, I.M.C.P., A.C.
- 7.- BOLETINES DE AUDITORIA OPERACIONAL, De la Comisión de Auditoría Operacional I.M.C.P., A.C.
- 8.- Holmes. W. Arthur, y Overmyer S. Wayne, PRINCIPIOS BASICOS DE AUDITORIA. México, CECSA.
- 9.- Vite. ZAFORA Luis, AUDITORIA III. Apuntes.
- 10.- Revista Dirección y Control volumen XXI año XXIV # 258 febrero de 1984. Colegio de Contadores Públicos de México, - A.C.
- 11.- Revista Dirección y Control volumen XXII. Año XXV, # 273 - Diciembre de 1984. Colegio de Contadores Públicos, A.C.