

4
2y

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA
OPERACIONAL**

**S E M I N A R I O
DE INVESTIGACION CONTABLE**
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
M A R T H A A L B A J I M E N E Z

ASESOR DEL SEMINARIO: C.P. SILVANO GARCIA ASPE



MEXICO, D. F.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

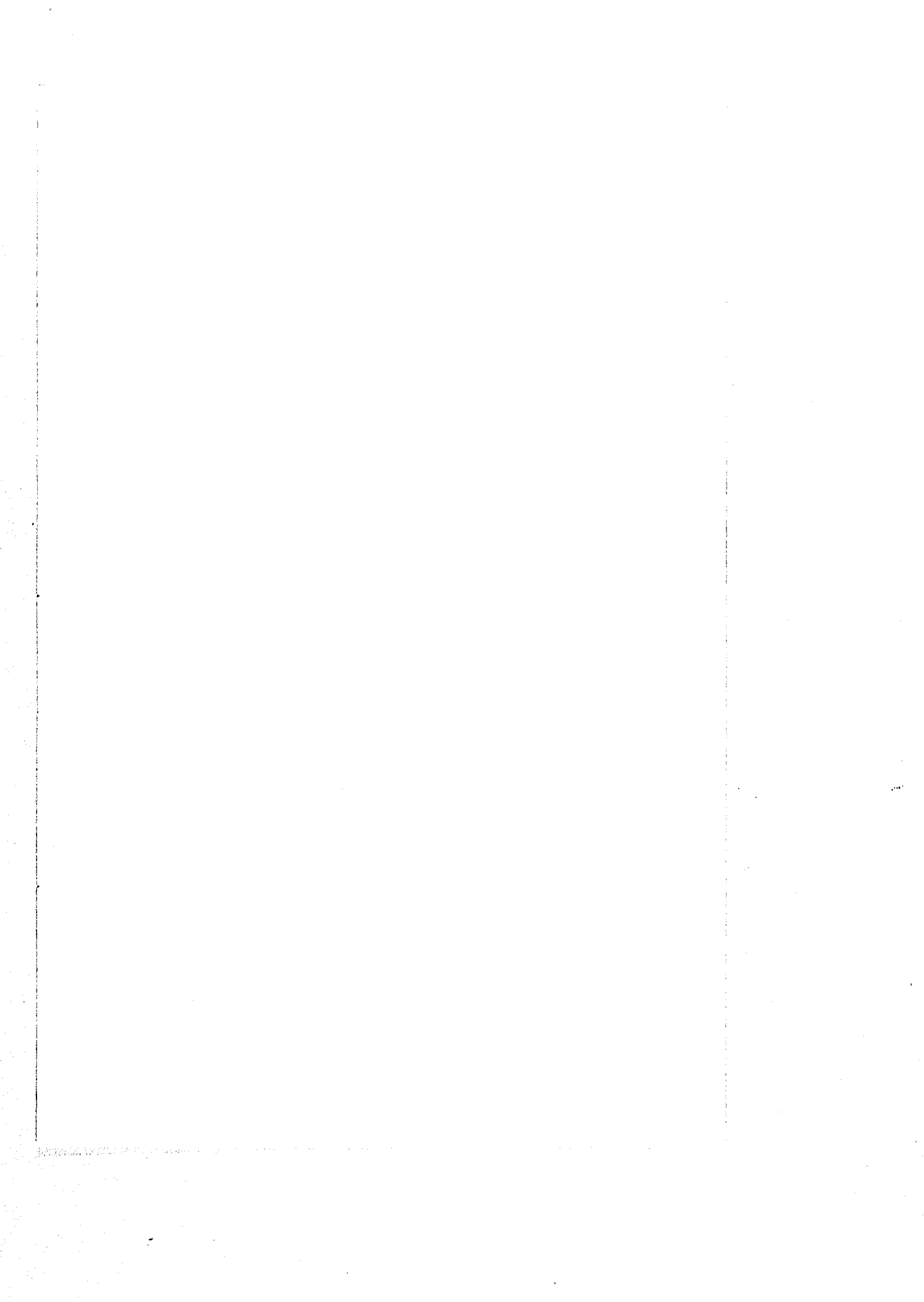
El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición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

**CON VENERACION Y RESPETO
A LA MEMORIA DE MI PADRE:**

SR. RAUL ALBA REYES.

**A MI QUERIDA MADRE:
CON GRAN CARIÑO Y ETERNO
AGRADECIMIENTO, POR SACRIFICAR
SU VIDA POR NOSOTROS, POR SUS
INCONTABLES SACRIFICIOS
Y ESFUERZOS A QUIEN DEBO LA VIDA.**

SRA: CARMINA JIMENEZ MOLINA.



A MIS HERMANOS:

**JUAN
AMALIA
MARY
RUBEN
ROBERTO
RAUL
JESUS**

**CON MUCHO CARIÑO Y GRATITUD
POR TODO EL APOYO QUE SIEMPRE
ME HAN OTORGADO.
ESPERANDO HABERLES SIDO DE BUEN
EJEMPLO A SEGUIR EN EL TRASCURSO
DE NUESTRAS VIDAS.**

**A LA PERSONA QUE SIGNIFICA TODO PARA MI:
RICARDO J TORRES REYES.**

**CON TODO RESPETO Y ADMIRACION
POR ESTAR SIEMPRE A MI LADO
APOYANDOME EN MIS TRIUNFOS Y FRACASOS
Y POR LOGRAR HACER DE MI TODO LO QUE
AHORA SOY.**

**GRACIAS POR LA ESPERA A LOS DIAS
DE SUFRIMIENTO Y EL SACRIFICIO
POR EL QUE PASASTE PARA PODER
LLEGAR A REALIZAR NUESTRO SUEÑO.**

"EN LO QUE SOY, TU PRESENCIA ES PERMANENTE".

A LA INSTITUCION:

BECAS ROSA MARIA Y FACUNDA CH. DE MAEDA IAP.

A LA DRA:

DELTA DOMINGUEZ GARCIA.

**A QUIENES LES DOY LAS GRACIAS
PORQUE HAN SIDO PARTE IMPORTANTE
A TRAVES DE TODOS ESTOS AÑOS DE ESTUDIO
APOYANDOME ECONOMICAMENTE EN MI
FORMACION EDUCATIVA Y CULTURAL
PERMITIENDOME ASI, CONCRETIZAR ESTA
META TAN ANHELADA.**

**CON CARIÑO A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION.**

**CON CARIÑO Y RESPETO
A TODOS LOS MAESTROS QUE
INTERVINIERON EN EL DESARROLLO
DE MI CARRERA.**

A MI ASESOR DEL SEMINARIO

C.P. SILVANO GARCIA ASPE.

**POR SU VALIOSO ASESORAMIENTO
QUE ME PERMITIO CUMPLIR CON UNO
DE MIS OBJETIVOS EN CUYA APRECIABLE
INTERVENCION LOGRE MI SATISFACION
PERSONAL Y PROFESIONAL.**

A TODOS MIS FAMILIARES

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS.

**A TODAS LAS PERSONAS
QUE ME APOYARON FISICA
Y MORALMENTE AL LOGRO
DE ESTA META.**

INDICE

Pág.

Prólogo..... I

Introducción..... II

CAPITULO I Generalidades de Auditoría

Concepto de Auditoría..... 1

Tipos de Auditoría..... 1

Auditoría Financiera..... 2

Auditoría Administrativa..... 3

Auditoría Operacional..... 5

CAPITULO II La Auditoría Operacional

Antecedentes Históricos..... 6

Concepto de Auditoría Operacional..... 8

Objetivos..... 9

Alcance..... 10

Características..... 12

Ciclos de Operación..... 14

CAPITULO III Desarrollo de la Auditoría Operacional

Contratación del trabajo..... 16

Formalización del trabajo..... 18

Análisis de la empresa..... 20

Planeación del trabajo..... 22

Directrices de actuación..... 26

Familiarización..... 27

Investigación y análisis..... 29

Diagnóstico..... 31

CAPITULO IV El Informe

Concepto	32
Importancia del Informe	32
Naturaleza	32
Requisitos del Informe	33
Estructura	34
Recomendaciones para elaborar un buen Informe	36
Conclusiones	37
Bibliografía	39

PROLOGO

El objetivo primordial que tiene todo estudiante que emprende una carrera profesional es el obtener, a través del esmero y dedicación, su título profesional, es por esta razón que resulta fácil comprender la importancia que representa la elaboración de una tesis.

En mi caso particular escogí el tema de La Auditoria Operacional, no porque considere contar con los suficientes conocimientos en el área, sino porque a través de mi poca experiencia laboral observe que existen empresas, en las cuales no se cuenta con los controles adecuados para el manejo de las diversas operaciones, lo cuál provoca los principales problemas e impide el mejor aprovechamiento de los recursos existentes.

Considero que pese al mejor de mis esfuerzos y empeño de realizar un trabajo lo más completo posible, en el se encontrarán algunos conceptos no tratados en su totalidad, o bien, desaciertos debido a la deficiente expresión de mis ideas, pero quiero manifestar de mi parte que este trabajo es el resultado de mi mejor esfuerzo para que con ello se me permita obtener el objetivo de una de las tantas metas que todo ser humano debe de esforzarse por alcanzar.

INTRODUCCION

Desde tiempos remotos el hombre ha tenido la necesidad de vigilar y evaluar los resultados de sus actos y actividades, con el propósito de corregirlos y mejorarlos. En todas las sociedades se ha contado con técnicas y elementos que permiten de una forma sencilla y segura analizar las actividades y evaluar la eficiencia con que se realizaron.

Así se puede decir que la evaluación de la efectividad siempre ha existido, tomando auge en el medio administrativo actual como una necesidad de cualquier empresa.

Dicha evolución de los métodos y principios de verificación origina lo que conocemos como Auditoría Operacional, que no es otra cosa que la evaluación de la eficiencia y efectividad de las actividades realizadas por el hombre con el fin de corregirlas y perfeccionarlas.

La Auditoría en México recibió un impulso excepcional en la década de los 40, ya que era considerada solamente como el proceso de examinar la documentación que respaldaba las operaciones registradas y de verificar su clasificación en los estados financieros.

Sin embargo no fue sino hasta diciembre de 1972 cuando la Comisión de Auditoría Operacional emitió su primer boletín, el cual fue reconocido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, y que tiene como finalidad el reconocimiento de la Auditoría Operacional y la unificación de criterios sobre ésta. Su principal característica es promover la eficiencia de las entidades.

CAPITULO I
GENERALIDADES DE AUDITORIA

CONCEPTO DE AUDITORIA.

El origen de la palabra Auditoría etimológicamente proviene del latín "audiere", que significa escuchar.

Entre los principales conceptos de auditoria se encuentran:

G. Sánchez Curiel.

"La auditoría es una actividad profesional que consiste en el examen critico y constructivo de eventos individuales o colectivos, con objeto de emitir una opinión respecto a ellos y promover la implantación de acciones correctivas que se consideren necesarias para mejorar su ejecución."

Es el examen critico que realiza el contador público independiente, de los libros y registros de una entidad basado en técnicas específicas con la finalidad de opinar sobre la razonabilidad de la información financiera.

Existen diversos tipos de Auditoría de acuerdo a diversos enfoques y que deben contener un verdadero espíritu profesional.

TIPOS DE AUDITORIA.

Existen diversos tipos de Auditoría, según su finalidad específica, algunos de los que se conocen son los siguientes.

- Auditoría Financiera.
- Auditoría Administrativa.
- Auditoría Operacional.

AUDITORIA FINANCIERA.

A la Auditoría Financiera en un principio se le conoció como "Auditoría de Balance", por su aplicación en el medio empresarial, al evolucionar en su alcance y gracias al empeño de los contadores públicos, evoluciono también en el nombre y llegar a lo que ahora conocemos como Auditoría Financiera.

Existen diversas definiciones sobre la Auditoría Financiera de acuerdo a diversos autores como se mencionan a continuación.

Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

"Es el examen de estados financieros, con el fin de rendir una opinión profesional independiente sobre la razonabilidad con que estos presentan la situación financiera y los resultados de las operaciones de una empresa, de acuerdo con principios de contabilidad, aplicados sobre bases consistentes."

Osorio S. Israel.

"Es el examen critico que realiza un licenciado en contaduría o contador público independiente de los libros y registros, bienes y transacciones de una entidad, basado en técnicas específicas con la finalidad de opinar sobre la razonabilidad de la situación Financiera."

Hermanos Mancera.

"La definen como el examen de los libros de Contabilidad, de los registros, documentación y comprobación correspondiente, de una persona, de un fideicomiso, de una sociedad, de una corporación de una oficina publica, de una copropiedad de un negocio especial cualquiera y llevado a cabo con el objeto de determinar la exactitud y/o inexactitud de las cuentas respectivas y de informar o dictaminar acerca de ellas."

Ernest Coulter Davies.

"La explica como el examen de los libros y cuentas de un negocio que permite al auditor formular y presentar los Estados Financieros en forma tal que:

-El Estado de Situación Financiera refleje la verdadera situación del negocio a la fecha del cierre del ejercicio que se realiza.

-El Estado de Resultados exprese correctamente el resultado de las operaciones durante el ejercicio que se revisa."

Como conclusión podemos decir que la auditoría financiera, es aquella que consiste básicamente en la revisión de los estados financieros de la empresa, comprobando que estén elaborados de acuerdo con Principios de Contabilidad aplicados en forma consistente, para emitir una opinión independiente.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Esta Auditoría tiene como objetivo principal el de contribuir a la máxima eficiencia y eficacia del personal de la empresa, para disminuir los costos improductivos y aumentar los productivos.

Tiene como finalidad ayudar a la Dirección a lograr una Administración eficaz mediante la evaluación del desempeño y los métodos en cada una de las áreas de la empresa.

En la actualidad existen diversas y variadas definiciones sobre la Auditoría Administrativa, entre las que se encuentran:

Fernández A. Antonio.

"Es la revisión objetiva, metódica y completa de los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y participación individual de los integrantes de la institución, con el fin de determinar la eficiencia y eficacia de los esfuerzos dedicados al logro de dichos objetivos."

William P. Leonard.

"Es el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución o cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas."

E.F.Norbeck.

"Es una técnica de control que proporciona a la gerencia un método de evaluación de la efectividad de los procedimientos operativos y controles internos."

Anaya Sánchez.

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

De aquí deducimos que la Auditoría Administrativa es aquella que sirve a una empresa con el propósito de evaluar, revisar y examinar los objetivos, dentro de la estructura orgánica, la participación y utilización del elemento humano y así poder mostrar lo que la propia empresa va logrando, auxiliándose en los programas y políticas de la empresa.

Por lo tanto, nos da la pauta para efectuar modificaciones o tomar medidas para eliminar pérdidas y deficiencias, mejorar los sistemas y procedimientos de las operaciones, desarrollar y capacitar al personal, utilizar lo mejor posible los recursos con que se cuenta.

AUDITORIA OPERACIONAL.

Surgió como una forma de salvaguardar los activos de la empresa y al aplicar la responsabilidad del auditor interno hacia la revisión de operaciones tendientes a promover la eficiencia y eficacia de la operación.

El auditor siempre brindaba consejos a la empresa, acerca de los errores u omisiones que se presentaban en la revisión normal de los Estados Financieros, pero siempre en forma informal o semiinformal, a través de la carta de sugerencias u observaciones, esto sucedía antes de la Auditoría Operacional.

Esta Auditoría implica un enfoque total en el examen por aplicar, tanto en la evaluación del control interno como en la aplicación de las Normas y Procedimientos de la Auditoría, tendientes a promover la eficiencia de operación.

De acuerdo con Regalado Henoc, el término de auditoría operacional se refiere a la evaluación con los controles administrativos sobre actividades diferentes a aquellas incluidas en las Auditorías Contables y Financieras.

CAPITULO II
LA AUDITORIA OPERACIONAL

ANTECEDENTES HISTORICOS.

Suponemos que, la Auditoría se origina desde el momento mismo en que el hombre siente la necesidad de evaluar los resultados de sus actos, con el propósito de corregirlos y mejorarlos.

Es indudable que en un principio el hombre no poseía las técnicas adecuadas de evaluación de resultados, y quizás entonces no eran tan importantes, sino que se conformaban con ver el progreso material que iban obteniendo en el transcurso de sus actividades Sin embargo, la población mundial fue en aumento y necesariamente, las actividades de producción y comercio se incrementaron en forma tal que la población pudiera satisfacerse. Como consecuencia de dichos aumentos, las operaciones se volvieron más complejas, y el hombre vió la necesidad de implantar Normas y Procedimientos adecuados y claramente definidos, para controlar las operaciones y conocer con más certeza los resultados obtenidos. Esta preocupación del hombre lo resolvió a crear una técnica o conjunto de Normas y Procedimientos para registrar, clasificar y resumir las operaciones de tipo económico ya fuera de producción ó comercial, para después presentar objetivamente la información y poder interpretar con un grado razonable de credibilidad los resultados obtenidos. Todo lo anterior dió origen a la contabilidad.

Los incrementos, tanto en el volúmen como en la complejidad de las operaciones continuarón, al grado de que la contabilidad no bastaba por sí sola, para confiar en la veracidad de su información y por consecuencia, hubo la necesidad de crear Normas y Procedimientos para comprobar que, las operaciones económicas fueran registradas en la forma más adecuada y como resultado, la información presentada en los Estados Financieros, fueran dignos de confianza. Así fue como se originó la Auditoría Financiera cuyo objetivo principal es comprobar que los mecanismos de control y registro de operaciones son los más adecuados para poder confiar en la información de los Estados Financieros, es decir, en los resultados o efectos de las operaciones.

No obstante, la Auditoría Financiera no cubría las necesidades ya que no solo debía comprobar el adecuado control y registro sino que había que conocer la causa, razón, origen de los resultados obtenidos, pues para poder corregir los errores y mejorar los resultados de las operaciones es necesario conocer las causas. Es así como se origina la Auditoría Operacional, cuyo propósito es detectar los errores y deficiencias, las causas de los mismos y sugerir las correcciones pertinentes para mejorar las operaciones y por consecuencia los resultados. La Auditoría Operacional no viene a sustituir a la Auditoría Financiera, sino a complementarla.

La Auditoría Operacional tuvo su origen principalmente en los países de Italia, Inglaterra y Estados Unidos de Norteamérica, en donde la primera mención fué hecha por Arthur H. Kent, de la Standar Oil Co, of California, E.U.A., en el año de 1948.

En nuestro país, la Auditoría Operacional tuvo sus inicios y auge en la década de los 60's, pero es hasta el año de 1972, en que el Instituto Mexicano de Contadores Públicos emite su primer boletín al respecto, reconociendo la necesidad de adecuar y unificar los criterios de los contadores públicos mexicanos, con respecto a las Normas y Procedimientos y campo de aplicación de éste tipo de Auditoría.

CONCEPTO.

En la actualidad existen varios conceptos sobre la Auditoría Operacional que encierran una idea completa y aceptada por la mayoría de los Autores y que son las siguientes:

Comisión De Auditoría Operacional del
Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

"La Auditoría de Operaciones, debe de entenderse como el servicio adicional que presta el Contador Público en carácter de Auditor Externo cuando, coordinadamente con el examen de los Estados Financieros, examina ciertos aspectos administrativos con el propósito de lograr incrementar la eficiencia operativa de su cliente, a través de proponer recomendaciones que considere adecuadas."

Walter B. Meigs.

"El término de Auditoría de Operaciones se refiere a la evaluación de los controles administrativos sobre la base de actividades diferentes a aquellas incluidas en las Auditorías Contables y Financieras."

De las definiciones anteriores podemos deducir lo siguiente:

La Auditoría Operacional se define como el examen o revisión de las áreas de operación de una empresa o institución con el fin de determinar si se tienen los controles adecuados para operar con eficacia y eficiencia, tendiendo a la disminución de los costos y al aumento de la productividad, va encaminada a la revisión de los controles internos establecidos en la empresa y a la eficacia de su personal

OBJETIVOS.

Los objetivos de la auditoría operacional se cumplen al presentar recomendaciones que tiendan a incrementar la eficiencia en las entidades en que se practique.

Existen tres niveles en que el contador público puede participar en apoyo a las entidades, a saber:

- 1.- En la emisión de opiniones sobre el estado actual de lo examinado. (Diagnostico de obstáculos).
- 2.- En la participación para la creación o diseño de sistemas procedimientos, etc. interviniendo en su formación.
- 3.- En la implantación de los cambios e innovaciones. (Implantación de sistemas, etc.)

La auditoría operacional persigue, detectar problemas y proporcionar bases para solucionarlos, prever obstáculos a la eficiencia, presentar recomendaciones para simplificar el trabajo e informar sobre obstáculos al cumplimiento de planes y todas aquellas cuestiones que se mantengan dentro del primer nivel de apoyo a la administración de las entidades, en la consecución de la óptima productividad.

En la práctica de una auditoría operacional, el contador público, podrá solo emitir su opinión sobre el estado que guardan las operaciones de la empresa examinadas, lo que seria un diagnostico.

Esto es conveniente acompañarlo de sugerencias generales, sin entrar al detalle que es generalmente lo que se le solicitara. En otros casos se le podrá pedir su participación en la creación o diseño de procedimientos y en algunos mas, se le puede solicitar también su intervención en la implantación de los procedimientos antes mencionados.

Alcance.

En este apartado se señalan aquellas actividades que delimitan la práctica de la auditoría operacional, que la identifican claramente y que la equiparán o distinguen de otros trabajos.

Algunos autores afirman que la auditoría operacional no debe presentar recomendaciones, que solo debe conjuntar hechos, ayudar a la administración a evaluar desempeños y determinar que tipos de investigaciones adicionales deben hacerse para lograr avances.

La Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, ha mantenido siempre un criterio uniforme sobre este particular, considerando que la auditoría operacional debe proponer recomendaciones específicas y que de no ser así, pudieran tener un carácter general, pero en todos los casos deben presentarse sugerencias para mejorar la eficiencia.

De otra manera, el servicio se vería restringido, pues sin presentar recomendaciones, en lo general éste sólo sería requerido por grandes entidades que tienen el potencial suficiente y los especialistas necesarios para encontrar las soluciones. En nuestro medio la tendencia es que la administración requiere no sólo se le presenten los hechos comparados contra estándares, sino que exigen del auditor la presentación de recomendaciones, Así, el servicio de auditoría operacional es más útil y más acorde a nuestra realidad.

En relación con los elementos del proceso administrativo que deben ser tomados en cuenta en un examen de auditoría operacional, la revisión debe ser integral, abarcando todos los pasos de dicho proceso y no debe restringirse sólo al control.

El boletín No. 2 de esta Comisión - Metodología en su edición revisada, define a la operación como el "conjunto de actividades orientadas al logro de un fin u objetivo particular dentro de la entidad, tales como vender, comprar, cobrar o producir."

En dicho boletín se resalta igualmente la característica de que en el examen de una operación se consideren todos los departamentos que en ella intervienen y se presenta un cuadro de las principales operaciones que pueden darse en una entidad.

Las anteriores referencias son un antecedente del énfasis que se desea añadir para aclarar de mejor manera lo que es una operación, evitando dar nuevas definiciones pero incluyendo en su lugar ciertas comparaciones y reglas simples, que junto con las ya indicadas, faciliten la formación de un mejor juicio.

- No es lo mismo un departamento que una operación. En una operación pueden intervenir varios departamentos, bien sea en forma total o solamente una parte de ellos.

- No deben confundirse las funciones fundamentales de la administración con las principales operaciones o funciones de una entidad, lo que sí es importante resaltar es que al revisar las operaciones, debe considerarse la forma en que ellas son planeadas, organizadas, dirigidas y controladas.

- Los límites que se establezcan a una operación en una entidad, deben dar consideración a la posibilidad de realizar una investigación completa y lógica que aporte sugerencias integrales y no una visión parcializada y eventualmente errónea de los hechos.

De lo anterior se puede resumir que el objetivo es determinar si la empresa en cada una de las áreas en que se efectúe la Auditoría cuenta con los controles necesarios y que se han adaptado los sistemas que se requieren, para obtener mayor productividad y aprovechamiento de los recursos.

Con base en esta evaluación, el auditor podrá presentar un informe a la administración indicando en él, las fallas detectadas, tanto en sistemas de operación, como en controles, procurando cuantificar su efecto y comentar también las causas que la originarán, incluyendo las recomendaciones encaminadas a dar solución.

CARACTERISTICAS.

El principal factor que ha influido en el desarrollo e importancia de la Auditoría Operacional es el fenómeno de la inflación, que ha obligado a las empresas a abatir costos, a través de la mayor eficiencia y productividad. Resultado de lo mismo, es que las empresas en el futuro logren la máxima productividad, entendida como la capacidad de producir más con menores o iguales recursos.

De aquí podemos afirmar que el servicio que presta la Auditoría Operacional será de considerable demanda en el futuro inmediato, ya que mejorando sus operaciones para abatir costos evitarán elevar precios de venta que sólo acelerarían aún más la inflación. Su aplicación es importante por sus objetivos de ayudar y apoyar las labores de los administradores de las entidades que manejan u organizan.

La Auditoría Operacional debe aprovecharse como un instrumento importante para lograr los objetivos propuestos por las empresas evitar su fracaso y, en el mejor de los casos, cambiar la improductividad por el éxito económico, financiero y administrativo, con los beneficios consecuentes para la economía en general.

Entre las características principales encontramos:

- Su objetivo es promover la eficiencia y eficacia de las operaciones que realiza una entidad económica.
- Es una ampliación de la Auditoría Financiera, independiente a la misma como concepto, pero no como desarrollo, ya que se puede auxiliar entre ambas.
- Es una extensión del Control Interno.
- Es un instrumento de información administrativa especializada.
- Los resultados de ésta Auditoría se pueden medir en términos cualitativos.
- Se relaciona con los procesos de solucionar problemas y mejorar la eficiencia de operación, teniendo como propósito la realización de operaciones con el menor costo posible.
- Propone sugerencias correctivas.
- Es una técnica de diagnóstico.
- Mide o evalúa con referencia a Normas o patrones de actuación eficiente.
- No evalúa directamente al personal, sino a la operación.
- Se desempeña con regularidad y periodicidad.

CICLOS DE OPERACION.

Las operaciones que realiza una empresa, van a transformar sus recursos tanto financieros como humanos que va a afectar los resultados de la empresa. Por lo tanto, los accionistas, los trabajadores, los acreedores y terceros en general con intereses en la misma, requieren información de lo que se realiza en la empresa, como consecuencia de las transacciones efectuadas y estas deben clasificarse similarmente.

Los ciclos de operación son las transacciones que lleva a cabo una empresa a través de procedimientos y sistemas previamente establecidos, para proporcionar información veraz y oportuna, para la toma de decisiones pertinentes.

En el enfoque de trabajo de la auditoría operacional, las operaciones que realiza una empresa deben considerarse de manera integral, independientemente de que en la mayoría de los casos la ejecución de una operación en particular esté asignada a varios departamentos, oficinas, secciones o dependencias.

Dentro de los ciclos de operación que llevan a cabo en las empresas tenemos los siguientes:

El Ciclo Financiero.

Durante este la empresa realiza las operaciones afines a la obtención y aplicación de los recursos financieros, también determina si la situación económica de la entidad es positiva o negativa, ya que esto nos indicara si mantiene una rentabilidad propia o requiere de financiamiento externo, por ejemplo: Supongamos que la empresa tiene remanentes en su posición financiera, entonces se analiza la decisión de invertirlos en instituciones bancarias, en la adquisición de acciones de otras empresas, o en inversión de otros activos.

El Ciclo de Egresos.

Se refiere a las operaciones que representan las salidas de dinero de la empresa, por ejemplo, tenemos el pago de nuestros proveedores, de los cuales el Departamento de Compras, nos proporcionara relación de los contra-recibos para verificar su vencimiento y así poder programar su pago.

El Ciclo de Ingresos.

Es la operación que nos representa las entradas de efectivo, a través de los pagos que nos hacen nuestros clientes, por ejemplo, el Departamento de Crédito y Cobranzas se encargará del buen manejo de la cartera de los clientes, también llevara control de las cobranzas realizadas, las que reporta al Departamento de Tesorería, que es el responsable de su custodia y deposito en las instituciones bancarias.

El Ciclo de Producción.

Es la realización del giro económico, objetivo por el cual fue constituida la empresa, por ejemplo, el Departamento de Producción se encarga de la transformación de las materias primas a un producto, a través de un proceso productivo, donde se llevara a cabo un adecuado control de calidad, de las materias primas a utilizar, así como del articulo terminado.

El Ciclo de Información.

Se refiere a la elaboración de los Estados Financieros, los cuales nos reflejaran los hechos productivos por las operaciones que realizo la entidad a una fecha determinada.

La Auditoría Operacional se realiza en cualquiera de los ciclos de operación, y por lo tanto, sobre uno o más de los métodos existentes, para el control y procesamiento de dichas operaciones, esto nos indica un desarrollo integral y secuencial del examen de los procedimientos que contiene un sistema.

CAPITULO III
DESARROLLO DE LA AUDITORIA
OPERACIONAL

DESARROLLO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

El objetivo mas amplio de cualquier Auditoría Operacional es la producción de resultados comprensibles y útiles, a pesar de ser el requisito mas importante, suele ser mínima su atención.

En el presente capitulo presentaremos esta etapa de desarrollo desde el punto de vista de un enfoque externo o de la Auditoría Operacional realizada por un contador público Independiente.

Una Auditoría efectiva empieza con una programación debidamente preparada que requiere de una adecuada administración. La estructura del programa dependerá finalmente del tamaño y complejidad de la compañía y del alcance de la Auditoría que se desee.

A continuación se expondrán los pasos del desarrollo de la Auditoría Operacional:

CONTRATACION DEL TRABAJO.

Cuando la compañía decide que es necesario una revisión detallada de cada una de sus operaciones por un profesionista independiente, es conveniente que tanto la empresa como el profesional se comuniquen para aclarar y acordar los puntos más importantes por medio de entrevistas con el cliente, con el fin de conocer las condiciones de como se llevará a cabo el trabajo a desarrollar.

Por medio de este acercamiento con los funcionarios de la empresa se conocerán realmente las actividades de la misma y así podrá el auditor conocer los objetivos que se pretenden alcanzar.

Después de que el auditor se ha entrevistado con los ejecutivos de la compañía, llevara a cabo varias entrevistas personales con los jefes de cada departamento, esto es con el propósito de hacer una investigación preliminar que nos permitirá conocer detalles de la empresa.

DESARROLLO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

El objetivo mas amplio de cualquier Auditoría Operacional es la producción de resultados comprensibles y útiles, a pesar de ser el requisito mas importante, suele ser mínima su atención.

En el presente capitulo presentaremos esta etapa de desarrollo desde el punto de vista de un enfoque externo o de la Auditoría Operacional realizada por un contador público Independiente.

Una Auditoría efectiva empieza con una programación debidamente preparada que requiere de una adecuada administración. La estructura del programa dependerá finalmente del tamaño y complejidad de la compañía y del alcance de la Auditoría que se desee.

A continuación se expondrán los pasos del desarrollo de la Auditoría Operacional:

CONTRATACION DEL TRABAJO.

Cuando la compañía decide que es necesario una revisión detallada de cada una de sus operaciones por un profesional independiente, es conveniente que tanto la empresa como el profesional se comuniquen para aclarar y acordar los puntos más importantes por medio de entrevistas con el cliente, con el fin de conocer las condiciones de como se llevará a cabo el trabajo a desarrollar.

Por medio de este acercamiento con los funcionarios de la empresa se conocerán realmente las actividades de la misma y así podrá el auditor conocer los objetivos que se pretenden alcanzar.

Después de que el auditor se ha entrevistado con los ejecutivos de la compañía, llevara a cabo varias entrevistas personales con los jefes de cada departamento, esto es con el propósito de hacer una investigación preliminar que nos permitirá conocer detalles de la empresa.

Para poder realizar estas entrevistas previas, algunos de los aspectos más importantes que deberán de tomar en cuenta son los siguientes:

1.- Determinar y aclarar específicamente cual es el servicio que solicita el cliente.

2.- Cual es el objetivo e informe del trabajo que se solicita.

- A) Solo informe
- B) Informe con soluciones

3.- Tiempo estimado en que se desarrollara la Auditoría, y honorarios a cobrar.

Para hacer la estimación de lo anterior el auditor deberá tener conocimiento y tener en cuenta lo siguiente:

- a) Giro de la empresa.
- b) Número de operaciones que se realicen.
- c) Organización.
- d) Problemas específicos.
- e) Conocimientos de anteriores auditorias, si existieran

Esto se logra a través de:

- a) Realizar un estudio general de la Compañía.
- b) Tener entrevistas con el cliente.
- c) Revisar los documentos, informes, cédulas de trabajo, etc.
- d) Revisión de manuales de operación y procedimientos.
- e) Análisis general de políticas establecidas.

Los honorarios profesionales son estimados en base al tiempo que se tomara para llevar a cabo el trabajo y gastos indirectos en que se incurrirán para realizarla como: renta, luz, sueldo de asistentes, secretarias, papelería, etc., acumulando a lo anterior un porcentaje estimado de utilidad.

Además se aclarara a la empresa que los gastos en que se incurrirán cuando la auditoría requiera de pasajes, hoteles en caso de que la revisión se haga en otra ciudad y el Auditor deba trasladarse a ella, correrán por cuenta de la propia empresa.

4.- Facultades que tendrá el auditor y su personal dentro de la empresa.

- Coordinación del trabajo.
- Acceso a la documentación y fuentes de información.
- Desarrollo de un programa general o específico.
- Puntualizar todo aquello que por su naturaleza y a criterio del auditor se debe definir antes de iniciar la Auditoría.

Todo lo anterior es conveniente que sea informado por escrito y de manera precisa y clara.

FORMALIZACION DEL TRABAJO.

En la actualidad la manera mas común de formalizar un trabajo de Auditoría operacional llevada a cabo por un contador público independiente es por medio de la "Carta Convenio", ya que en este documento el cual es suscrito por el propio contador publico, se informara a los funcionarios de la empresa el desarrollo del trabajo, poderes y limitaciones del auditor independiente incluyendo a su personal de trabajo.

Conociendo el objetivo y la finalidad de la carta convenio como medio de formalizar los servicios que el auditor operacional prestará, se describe a continuación un modelo de conteniendo los párrafos y cláusulas importantes para ambas partes.

Principales cláusulas y declaraciones que debe contener una Carta Convenio.

1.- Carta Convenio

2.- Fecha

3.- Nombre de la persona que hace la contratación del servicio y quien será la persona encargada de la empresa de atender todos los problemas que surjan durante la auditoría.

4.- En esta parte se hará la confirmación del resultado y de los acuerdos verbales que se hicieron previos a la carta.

5.- Se mencionaran el numero de personas y su experiencia para llevar a cabo dicha revisión.

6.- Se indicaran en forma especifica y clara los compromisos que el auditor operacional adquiriera así como la terminación de su responsabilidad.

7.- Tiempo que se tomara en realizar el trabajo.

8.- Con anticipación a la presentación de cualquier informe, se mostraran las medidas correctivas o sugerencias y serán comentadas a los funcionarios responsables.

9.- Se informara de la suma total de los honorarios por la revisión, así como la forma de pago.

10.- Despedida y saludos.

11.- Nombre de la firma encargada de prestar el trabajo de Auditoría Operacional y firma de la persona del despacho responsable del mismo.

ANALISIS DE LA EMPRESA

En la Auditoría Operacional, antes de llevar a cabo el trabajo, se realizara un estudio general de toda la empresa en su conjunto, así como el área sujeta a revisión en particular. Este es el punto de partida de la Auditoría y de la planeación del trabajo a realizar.

Analizar la empresa consiste en obtener información general sobre partes importantes, significativas o extraordinarias que necesiten una especial atención.

Una vez analizados los hechos mas importantes y contando con la información adicional para basar sus conclusiones, el auditor operacional podrá decidir si los resultados muestran verdaderas oportunidades para mejorar.

Para realizar el análisis de la empresa los instrumentos que se utilizan para obtener información previa son los siguientes tomando como ejemplo el caso del área de producción.

1) Entrevistas: Es obtener información solicitándola por medio de funcionarios y empleados de la empresa.

2) Revisión de trabajos o auditorias sobre las operaciones que se hayan realizado anteriormente.

3) Inspección física de las instalaciones y presenciando la forma en que trabajan en el área sujeta a revisión.

4) Revisión de documentos. Ordenes de trabajo, órdenes de producción, notas de entrada al almacén, notas de salida, notas de embarque, etc., que son realizadas y se relacionan con las operaciones a revisar.

5) Historia de la compañía con sus datos estadísticos.

Una vez realizado el análisis general de la empresa el auditor operacional esta en la posibilidad de conocer lo siguiente:

1.- Organigrama: Esquema o gráfica de la organización de la empresa, en la cual figuran los diferentes órganos empresariales, con indicaciones de sus funciones y jerarquías.

2.- Manuales de Organización: Por medio de ellos se conocen las políticas de la empresa, las cuales nacen como una necesidad de planeación y control o bien como una reacción a alguna situación específica.

3.- Manuales de Procedimientos: Son las guías que nos indican el curso a que llevan las operaciones de la empresa.

4.- Instructivos: Son formas especiales que específicamente indican la ruta para cada tipo de actividad en la empresa.

5.- Delegación de funciones: Análisis de la autoridad y responsabilidad a las personas encargadas.

6.- Autoridad: Infiuye en el departamento que se va a revisar por la manera en que se interpreten las ordenes.

7.- Supervisión: Vigilancia del cumplimiento de los programas, dar asistencia técnica y asesoramiento al personal encargado de realizar las operaciones.

8.- Objetivos: Determinación del logro que se espera obtener en la revisión.

9.- Operaciones: Es la descripción de las operaciones de la empresa o departamento que se estudie.

10.- Control: Es inspeccionar y vigilar las actividades y operaciones de la empresa que las políticas, intrusiones y objetivos establecidos que se practican se lleven a cabo correctamente.

11.- Control Interno: Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adaptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas por la Dirección.

PLANEACIÓN DEL TRABAJO.

La planeación es una necesidad que va dirigida a proyectar el mañana y es un llamado a la acción. Los beneficios que nos proporciona la planificación son los siguientes:

- Define la acción
- Refuerza los objetivos
- Simplifica la coordinación.
- Facilita el control.
- Crea nuevas oportunidades.
- Utiliza la organización.

En las Normas de Auditoría generalmente aceptadas dentro de las mismas las referentes a la ejecución del trabajo se exige que durante el desarrollo de la Auditoría esta debe ser adecuada y cuidadosamente planeada.

El auditor operacional considerara todos los aspectos que forman su problema para poder resolverlos en forma sistemática y eficiente. Las funciones de Auditoría Operacional, como las de cualquier otra actividad de negocios requiere de una fase de previsión de los problemas con los que específicamente se enfrentara y son:

1.- Asignación del personal.

Si el reclutamiento y el adiestramiento del personal para la ejecución de la Auditoría Operacional se ha realizado adecuadamente, entonces las asignaciones individuales no presentaran mayores problemas. El factor principal consiste en la disponibilidad del personal.

A) Socio:

El socio es el responsable del trabajo, hará frente a las responsabilidades que emanen del trabajo, el deberá aprobar todos los programas presentados por su gerente y revisar el desarrollo de la auditoría emitiendo su informe.

B) Gerente:

Es la persona responsable directamente de la planeación y ejecución de los trabajos de Auditoría Operacional. Debe contar con los conocimientos adecuados y experiencia necesaria para hacerse cargo de la dirección de la Auditoría Operacional. Sus funciones son:

- a) Preparar los programas generales y específicos de revisión.
- b) Determinar el alcance que se le debe dar.
- c) Preparar los informes del trabajo desempeñado.

B) Encargado.

Es el ayudante inmediato del gerente, se encarga de vigilar que el trabajo se realice de acuerdo a lo planeado.

Sus principales funciones son:

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

C) Ayudantes.

Tienen a su cargo generalmente las labores que se consideran de mayor detalle en los organigramas de revisión o planes de trabajo. Su trabajo es dirigido y supervisado directamente por las personas de mayor jerarquía.

D) Unidad Administrativa.

Esta integrada por las secretarías, mecanógrafas, personal de archivo, etc.

2.- Material de trabajo.

En el desarrollo de la Auditoría Operacional el auditor deberá contar con el material adecuado y suficiente como programas de trabajo, papelería, computadoras etc.

3.- Espacio e instalaciones.

Contar con lugar adecuado y espacio físico requerido dentro de la empresa. Tener el mobiliario suficiente y seguro para guardar la documentación con carácter confidencial y demás papeles de trabajo.

4.- Tiempo que se tomara en realizar la revisión:

Se informará a la empresa mediante un memorándum por escrito de la fecha para la iniciación de la auditoría, con el objeto de que se prepare la oficina y el mobiliario para cuando el auditor y su personal lleguen a la empresa.

DIRECTRICES DE ACTUACION.

Las directrices de actuación, son los lineamientos que debe de seguir el auditor los cuales le servirán para llevar a cabo la realización de la Auditoría Operacional de una manera más eficiente.

Cabe destacar que la Auditoría Operacional no necesariamente debe ser llevada a cabo por un contador público o por un profesional independiente sin embargo, es importante que la persona que la realice mantenga una visión objetiva del problema y se evite que sea objeto de presiones o influencias por parte de los encargados de las áreas a las cuales se les audita.

No obstante lo anterior, resulta conveniente la participación del contador público si tiene los conocimientos y la experiencia necesarios para el caso en particular; este a su vez puede trabajar en equipo con especialistas de otras disciplinas de tal manera que él determina el modo en que se deleguen las labores, realizara la supervisión de los trabajos y aceptará la responsabilidad correspondiente del trabajo terminado.

Al apoyarse en un grupo de colaboradores los cuales realizarán gran parte de la Auditoría Operacional, surge la necesidad de seleccionarlos de una manera adecuada sabiendo que estos cuentan con la capacidad y experiencia para realizar dichas labores.

Toda la evidencia que respaldan las sugerencias y opiniones del contador público deben de quedar documentadas en los papeles de trabajo.

FAMILIARIZACION.

Un aspecto importante para que el auditor realice su trabajo con éxito, es que éste se familiarice con las operaciones de las áreas o departamentos que van hacer objeto de su estudio, esto se logra a través del análisis de lo siguiente:

- 1.- El estudio de los problemas propios del ramo en que se desenvuelve la empresa.
- 2.- El estudio de la organización administrativa destinada al desarrollo de las operaciones.
- 3.- Tomar en cuenta los antecedentes de las auditorias anteriores en donde se especifican las deficiencias encontradas por los auditores internos , externos o consultores.

Y apoyándonos de los siguientes lineamientos:

Estudio Ambiental.

En esta fase se investigan los diferentes aspectos que rodean el ámbito en el que se desenvuelven las operaciones y que pueden repercutir de manera positiva o negativamente en su desarrollo.

Algunos de estos aspectos son los siguientes:

- La importancia que tienen para la empresa en el aspecto financiero la existencia y buen manejo de las operaciones del área o departamento que se audita al optimizar su eficiencia.
- Identificar de manera clara el lugar que ocupan las operaciones, así como las políticas aplicables que les afecten directamente o indirectamente.

- Tomar en cuenta la reglamentación ya sea Federal, Estatal o Municipal que rigen las prácticas de manejo de operaciones.

- Obtener información de como las otras empresas involucradas en el ramo analizan y solucionan los problemas relacionados con las operaciones en cuestión.

Estudio de la gestión administrativa.

El estudio de la gestión administrativa, se lleva a cabo con el propósito de que el auditor conozca la forma en que se lleva a cabo la planeación, organización, dirección y control de los aspectos de la empresa.

Visita a las instalaciones.

Uno de los aspectos más importantes de la familiarización es la observación directa de las instalaciones en donde se efectúan las operaciones puesto que es de esta manera como más fácilmente se puede identificar el origen y causa de los problemas que provocan la ineficiencia en el desarrollo operacional.

Cabe mencionar que es en esta etapa en donde se tiene la oportunidad de dirigirse directamente con los encargados y empleados que llevan a cabo el manejo de las operaciones y que son ellos los más apropiados para indicar la problemática que existe al realizar sus actividades todo lo anterior se maneja a través de entrevistas en las cuales se obtendrá información que estará sujeta a una revisión posterior.

Después de haber concluido el proceso de familiarización se procederá a ordenar la información recopilada para elaborar un programa de trabajo lo suficientemente detallado el cuál nos servirá de guía para continuar a la siguiente fase de investigación.

INVESTIGACION Y ANALISIS.

Tiene por objeto analizar y examinar toda la documentación obtenida en los pasos anteriores con el fin de evaluar la eficiencia de la operación en cuestión.

Es en este momento en que se realizan diferentes investigaciones o estudios y pruebas selectivas de diversos tipos, resaltando la aplicación de técnicas estadísticas, las cuales resultan más convenientes en esta fase y por ello se hace necesaria la verificación de las mismas.

Los tipos de investigación o estudios a las que nos referimos son : entrevistas formales, revisión de expedientes revisión de documentación, observaciones directas, investigación de las cámaras y asociaciones, actualización de la legislación e investigación en las cámaras y asociaciones a las que pertenezca la empresa.

Es importante saber que las investigaciones que deberán desarrollarse en el menor tiempo posible, estén respaldadas con hechos y documentos para evitar interpretaciones erróneas y apoyándose en las siguientes técnicas, con el fin de que el diagnóstico final sea lo más objetivo posible.

a) Entrevistas

En esta etapa de investigación y análisis las entrevistas a realizar deberán ser formales y programadas y se tomaran en cuenta todas las personas que se consideren apropiadas para obtener información.

Así mismo es necesario contar con el material adecuado a través de cuestionarios que le serán aplicados a las personas entrevistadas en los cuales se aplicarán las técnicas que se consideren más apropiadas para recopilar el tipo de información y evidencia que se desee. En tales entrevistas también será considerado el personal ejecutivo encargado de las principales áreas.

b) Evaluación de la gestión administrativa

Dentro de la etapa de familiarización ya se había hecho un estudio rápido de la gestión administrativa, pero en este momento es cuando el análisis se efectúa de una manera más detallada enfatizando el objetivo de evaluar su efectividad.

Este estudio se deberá llevar a cabo tomando en consideración lo mencionado en el boletín de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

" De la planeación deberá estudiarse fundamentalmente el grado de efectividad logrado para anticipar problemas y programar actividades eficientemente, en cuanto a la organización, de especial interés en la crítica detallada de la estructura de la organización, la clara definición de líneas de autoridad y responsabilidad, la coordinación del o los departamentos encargados de la operación entre sí y con otras áreas de la empresa, así como los niveles jerárquicos y actitud aparente de los empleados y funcionarios encargados de la operación, respecto de la dirección, interesan al auditor operacional los indicios que hablen de la calidad directiva de los ejecutivos, la efectividad del sistema de información que respalda las decisiones de la dirección y la oportunidad de éstas, en cuanto al control, que no es más que la de lo planeado con lo ejecutado, comparación especial interés tiene para el auditor operacional los mecanismos de programación y presupuestación así como su contenido y oportunidad como instrumentos de evaluación."

c) Examen de la documentación.

La idea principal del examen de la documentación es revisar la información de una manera objetiva y obtener de ésta los datos necesarios.

DIAGNOSTICO.

Es la determinación de la naturaleza de los problemas encontrados en base al estudio realizado tanto del ámbito de las operaciones, el análisis de la infraestructura administrativa, las visitas a instalaciones así como de la documentación recopilada.

El auditor analizará todo este conjunto de información y deberá realizar una interpretación objetiva de ella, apegada a la realidad y en donde haga resaltar los hechos que generan los problemas de mayor repercusión sobre la eficiencia operativa.

Una vez encontradas las deficiencias y elementos desfavorables que a consideración del auditor afectan de manera primordial la eficiencia y eficacia de los procesos analizados se procederá a la elaboración del borrador del informe, el cual se pondrá en discusión con las personas a las que interese éste, con el propósito conducirse hacia la elaboración del informe definitivo.

CAPITULO IV
EL INFORME

INFORME.

CONCEPTO.

Es el resultado de la Auditoría, en el cual se mencionan las deficiencias encontradas durante la revisión y cuyo efecto se refleja invariablemente en la eficiencia operativa, el cuál debe ser presentado a través de un estudio formal dirigido a los funcionarios a quienes interesa su contenido.

IMPORTANCIA DEL INFORME.

La importancia del informe radica en presentar objetivamente los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la empresa, área o departamento, en donde se llevo a cabo la Auditoría.

Así mismo contiene las recomendaciones o sugerencias, las cuales de ser aplicadas pueden derivar mejor, en los ciclos de operación y en consecuencia en la productividad de la empresa, lo cuál coincide con el objetivo principal del examen realizado.

NATURALEZA.

En el informe de la Auditoría Operacional se busca dar a conocer los elementos que dieron origen a los problemas detectados cumpliendo así con el objetivo de su naturaleza.

Elaborar un diagnóstico acertado para posteriormente indicar las sugerencias y posibles soluciones.

Cabe mencionar que no es posible pretender dar al informe el mismo alcance que el de un dictamen ni tampoco suponer que éste proporcionará sugerencias específicas para realizar cambio alguno, en el diseño de las formas, estructura y procedimientos dentro de la gestión administrativa.

REQUISITOS DEL INFORME.

La redacción del informe, debe contener requisitos mínimos de calidad en su elaboración, ya que es el único que llegan a ver los ejecutivos, y es a través del cual juzgarán la eficiencia o deficiencia del trabajo realizado, por lo tanto, es necesario tener presente en la elaboración del informe ciertos requisitos como son:

- Breve
- Objetivo
- Oportuno

Breve:

Los ejecutivos tienen poco tiempo de leer un informe voluminoso en donde se pierda en un mar de disfraces y modismos que se utilizan con el propósito de atraer la atención en la lectura del mismo, esto en lugar de atraerlos los aburre y puede darse el caso de que las conclusiones se pierdan entre ese volumen de palabras y de esa forma no se lleven los objetivos principales de un informe. Por esta razón es necesario que el informe sea breve en la exposición de las deficiencias y sus consecuencias así como en nuestras conclusiones y recomendaciones, que se utilice un lenguaje claro y preciso y siempre pensando en las personas que tendrán que leerlo, si es necesario, suprimir el uso de palabras técnicas que pueden confundir la interpretación del lector, De la eficiencia con que se desarrolle éste requisito, dependerá el grado en que se interesen los Ejecutivos en el contenido del informe.

Objetivo:

El ser objetivos en nuestra redacción del informe es que a través de ello lograremos mantener la atención y el interés en la lectura.

Existen varias formas de ser objetivos en la redacción del informe, además, de la objetividad: literal, tales como: gráficas cuadros numéricos, diagramas, etc. Que facilitan la comprensión clara y precisa de los hechos que deseamos dar a conocer, para lograr ésta objetividad, tendremos suficientes elementos si cumplimos con cuantificar las deficiencias y consecuencias antes mencionadas.

Oportuno:

Otro requisito muy importante es el de oportunidad ya que sin éste punto, todo el trabajo y esfuerzo para realizar el informe, perdería el objetivo principal de una de las técnicas primordiales de la Administración, que es la toma de decisiones.

Por ésta razón es aconsejable que el informe se desarrolle paralelamente con el trabajo, ya que con la terminación de éste no diferirá en mucho la terminación del informe, logrando entonces cerrar el ciclo que requiere la elaboración de un informe adecuado conforme lo necesite el cliente.

ESTRUCTURA.

De acuerdo al boletín de Auditoría Operacional, la estructura básica del informe se divide en los tres elementos básicos siguientes:

Alcance y limitaciones del trabajo.

En este espacio del informe deben de mencionarse de una manera breve y sencilla los objetivos que se pretenden alcanzar con el trabajo desarrollado, así como las operaciones revisadas excluyendo claramente las que no fueron objeto de análisis.

También debe de mencionarse si hubo la participación de otros profesionales y la designación de la responsabilidad asumida por cada uno de ellos, para finalizar podemos mencionar en este espacio de ser necesario las limitaciones a las que quedo sujeto la revisión.

Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional.

El segundo punto de importancia que conviene mencionar en la estructura del informe, es el resumen de las anomalías detectadas más significativas así como sus causas y consecuencias de tal modo que al identificar con precisión tales causas y al analizar el efecto de ellas estaremos en posibilidad de buscar soluciones.

Sugerencias para mejorar la eficiencia.

La parte realmente importante al enfrentar el estudio de un problema es que, después de un análisis completo de sus causas y consecuencias tendremos la capacidad de sugerir posibles soluciones.

Estas sugerencias podrán ser de dos tipos.

Específicas y generales, pero independientemente del tipo que sean deberán estar orientadas a un aumento en la productividad, generar nuevas fuentes de utilidad.

Conviene resaltar en la medida que sea posible el efecto cuantificado que provocan las ineficiencias encontradas así como los resultados previsibles al aplicar las sugerencias y modificar los procedimientos.

Forma

El medio por el cual se comunica el resultado de la Auditoría Operacional es a través de un reporte escrito y el cuál puede si el auditor lo considera necesario utilizar materiales audiovisuales tales como: pizarrones, proyecciones, laminas, etc. Y tomando en cuenta las circunstancias del lugar tiempo y costos para tal presentación.

Es importante también que el auditor tome en cuenta a la persona o personas a las cuales va dirigido el informe, y considerar su preparación y puestos que desempeñan en la empresa procurando utilizar un lenguaje al que él este acostumbrado evitando el manejo de tecnicismos.

"El informe audiovisual tiene las siguientes ventajas:

- Se centra la atención
- Se obliga a leerlo
- Se logra un cambio de impresiones automático
- El auditor se percata de las reacciones
- Invita a la inmediata solución de los problemas
- Puede llevarse borrador escrito que luego se modifica si procede "

RECOMENDACIONES PARA ELABORAR UN BUEN INFORME.

- " - Definir cuál es el propósito del informe
- Necesidad de seccionar y utilizar índices
- Utilización de subtítulos
- No hacer críticas que no vayan acompañadas de sugerencias constructivas o que no estén respaldadas por hechos.
- Discutir el informe con todos los responsables que se vean afectados por sus observaciones y recomendaciones.
- Enviar copia del informe final a todos los encargados de departamentos operativos que se vean afectados, así como al funcionario responsable de la operación auditada.
- No circular material que no contenga el propio informe.

CONCLUSIONES.

Todo ejecutivo necesita apoyarse en técnicas, a través de las cuales, mantenga una visión clara, que le ayude a afrontar de manera adecuada los problemas de la práctica de cada función.

El conocimiento pleno de la problemática, le permitirá tomar las medidas necesarias tendientes a encauzar su administración hacia la consecución de sus objetivos de manera eficiente. Para tales efectos, una de las técnicas en las que se pueden apoyar los ejecutivos, es la auditoría operacional, misma que en los últimos años ha tenido un gran auge por los resultados que de ella se han obtenido.

Entre las principales características de la Auditoría Operacional, podemos mencionar las siguientes:

- 1.- La situación económica inflacionaria actual de las entidades económicas en general, obliga a una acción pronta respecto a la consecución de eficiencia y eficacia en su administración, para el logro de una óptima productividad.
- 2.- La Auditoría Operacional se presenta actualmente como medio para dar a conocer dentro de las organizaciones económicas, los obstáculos, fallas deficiencias, o problemas importantes, así como las posibles soluciones para evitarlos o corregirlos, a fin de conseguir una administración eficiente y productividad adecuada.
- 3.- Ayuda a minimizar los riesgos de quebrantos o fraudes al detectar fallas en los procedimientos y políticas administrativas, operacionales y de control, proponiendo las posibles soluciones, que fortalezcan las debilidades encontradas.
- 4.- Sirve para detectar las áreas con sobrecarga de trabajo, lo que ocasiona atrasos en la operación.

5.- Ayuda a la reducción de costos operativos, por la utilización de formatos o papelería necesarios, así como reducir personal al proponer la mecanización viable de trabajos manuales.

6.- Sirve para la adecuada toma de decisiones, tendiente a implantar sustituir o mejorar los procedimientos operativos y los controles que se deben mantener.

Después de realizar el estudio y el análisis correspondientes es necesario comunicar los hallazgos encontrados a través de un escrito formal denominado informe, dicho informe tiene como objetivo el brindar algunas sugerencias de los problemas detectados para un mejor funcionamiento de las operaciones y así obtener mejores resultados.

BIBLIOGRAFIA

Auditoría.
Eric L. Kohler.
Editorial Diana.

Auditoría.
C.P. Israel Osorio S.
Ediciones contables y administrativas. S. A.

Auditoría I, II y III.
C.P. Henoc Regalado Hernández.
Editorial Soid, S. A .

Auditoría Administrativa.
C.P. Roberto J. Thierauf.
Editorial Limusa.

Boletines de Auditoría Operacional.
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

Normas y Procedimientos de Auditoría.
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

Elementos de Auditoría Financiera y Operacional.
C.P. René Amador.
Editorial Pac.

La Auditoría Administrativa.
José Antonio Fernández Arenas.
Editorial Limusa.

ESTA TESIS NO PUEDE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Auditoría Operacional.
Gabriel Sánchez Curiel.
Editorial Ecasa.

Auditoría Operacional.
Eduardo Manuel Enríquez Gutiérrez.
Tesis.