



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

ALCANCE Y OBJETIVOS DE UNA AUDITORÍA



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

ALCANCE Y OBJETIVOS DE UNA AUDITORÍA

ALCANCE Y OBJETIVOS DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA OPERATIVA

ALCANCE DE UNA AUDITORÍA

El alcance de la auditoría operacional es ilimitado, ya que toda operación o actividad de una entidad puede ser auditada, sin suponer que sea una operación financiera, y en cada hallazgo, la auditoría operacional pretende cubrir todos los aspectos internos o externos que influyen.

Esta limitación y la diversidad de hallazgos implica que una auditoría operacional, por lo general, es un trabajo interdisciplinario, pero normalmente su conducción o dirección debe confiarse a contadores públicos, por su formación profesional en auditoría. En estas auditorías, el desarrollo concreto de un programa de trabajo depende de las circunstancias particulares de cada entidad. Sin embargo, se señalan a continuación los enfoques que se le pueden dar al trabajo.

Auditoría de toda la organización:

- Evaluación de la posición competitiva
- Evaluación de la estructura organizativa
- Balance social
- Evaluación del proceso de la dirección estratégica
- Evaluación de los cuadros directivos

Auditoría del sistema comercial:

- Análisis de la estrategia comercial
- Oferta de bienes y servicios
- Sistema de distribución física
- Política de precios
- Función publicitaria
- Función de ventas
- Promoción de ventas

Auditoría de gestión del sistema financiero:

- Capital de trabajo
- Inversiones
- Financiación a largo plazo
- Planificación financiera
- Área internacional

Auditoría del sistema de producción:

- Diseño del sistema
- Programación de la producción
- Control de calidad
- Almacén e inventarios
- Productividad técnica y económica
- Diseño y desarrollo de productos

Auditoría de los recursos humanos:

- Productividad
- Clima laboral
- Políticas de promoción e incentivos
- Políticas de selección y formación
- Diseño de tareas y puestos de trabajo

Auditoría de sistemas administrativos:

- Análisis de proyectos y programas
- Auditoría de la función de procesamiento de datos
- Auditoría de procedimientos administrativos y formas de control interno en las áreas funcionales



LA AUDITORÍA OPERATIVA

Es la valoración independiente de todas las operaciones de una organización, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo todas las políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas, así como si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica, se alcanzan los objetivos y si se han logrado maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la organización.

Ahora bien para lograr esta condición se deben definir algunas reglas como

- **Primero:** los auditores deben de realizar su trabajo personalmente como lo haría un gerente si dispusiera de tiempo.
- **Segundo:** los auditores deben suponer que ellos son los dueños del negocio, que son dueños de los beneficios, y antes de recomendar un cambio o criticar una operación, deben de preguntarse qué harían si el negocio fuese realmente suyo.

La auditoría operativa es una forma a través de la cual los Auditores Internos enfocan sus trabajos, analizan los asuntos de su competencia y consideran los resultados; para ello deben adoptar las técnicas y enfoques desde la perspectiva de un director.

OBJETIVO O PROPÓSITO

La auditoría operativa formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, orientando su énfasis en el nivel de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros, mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva, desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales posteriores y explican síntomas adversos evidentes en la eficiente administración.

El objetivo de la auditoría operativa es identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas. Esta auditoría establece si la función o actividad bajo examen lograría operar de modo más eficiente, económico y efectivo.

Uno de los objetivos de la auditoría es determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos, así como también los estados financieros, igualmente determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.



Existen dos enfoques básicos de auditoría operativa:

ENFOQUE DE ORGANIZACIÓN

La aplicación de este enfoque está basada en la administración de un departamento u otra unidad de mando. Examina las funciones o actividades dentro de una empresa, la administración de la misma, razona el sistema, el personal, así como los métodos de información, de evaluación de personal, presupuestos y el lugar que ocupa estas actividades en el plan general de la organización. Puede también realizar una descripción microscópica de la estructura de la organización y estudiar su forma desde numerosos ángulos.

EL ENFOQUE FUNCIONAL

Se ocupa del seguimiento de una o varias actividades desde su principio hasta su conclusión; una particularidad es que todas las funciones a través de las unidades implicadas en ellas, están menos pendientes de las actividades de la administración general. Ahora bien dentro de estas unidades que en su efecto las funciones que revisan las auditorías funcionales son con frecuencia muy difíciles, debido a que por realizar una comprobación larga e indirecta en una organización en algunas ocasiones genera frustración, por lo complejo de los flujos de trabajo.

¿Quiénes lo realizan?

La auditoría operativa puede ser realizada por personal de la organización o por personas ajenas. El trabajo en equipo está conformado por auditores, contadores públicos, profesionales en entrenamiento práctico y formal de contabilidad, sumándose a este equipo adecuado de auditoría personal, técnicos profesionales de otras disciplinas como ingenieros, economistas, matemáticos, abogados, especialistas en sistemas electrónicos, administradores de empresas, etc.

El auditor de operaciones tiene la responsabilidad de ayudar tanto a la dirección operativa como a la general, a los directores operativos debe ofrecerles recomendaciones, así como el velar por el cumplimiento de las normas internacionales de auditoría, principios de contabilidad generalmente aceptados, etc. de sus revisiones y evaluaciones; todo concierne a la claridad, adecuación y ejecución del trabajo para elaboración del informe respectivo realizado.

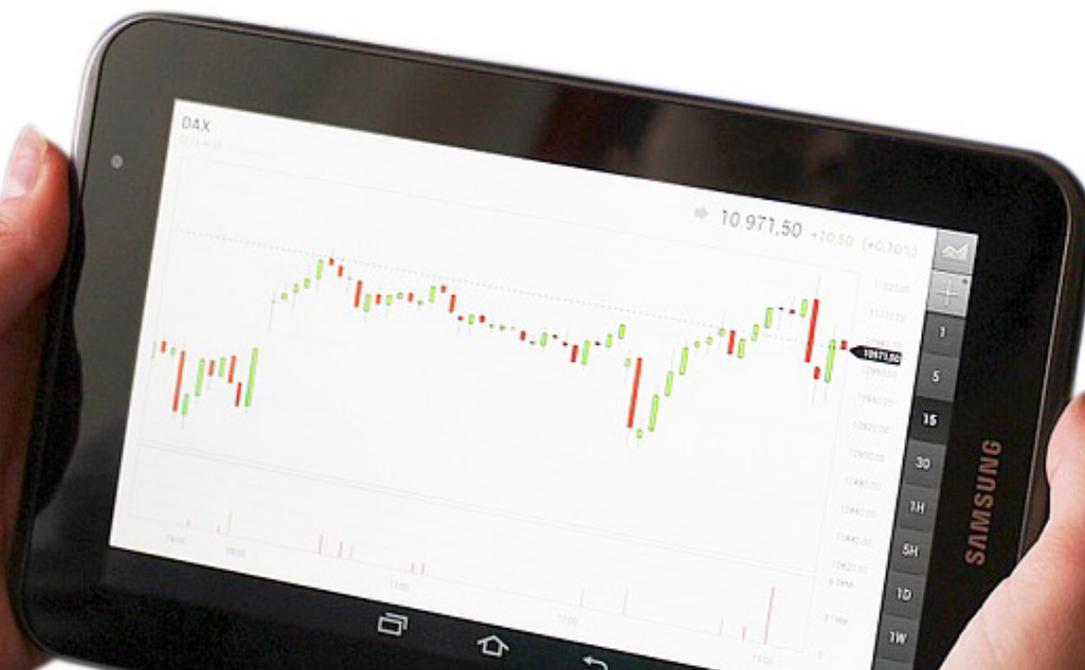
LOS OBJETIVOS DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA OPERATIVA

En la auditoría operativa, la información está dirigida hacia el aspecto administrativo, es decir, hacia todas las operaciones de la organización en el presente con proyección al futuro y haciendo una retrospectiva cercana. Al realizar una auditoría operativa con frecuencia se observan condiciones deficientes, las cuales muchas veces son inevitables; no obstante, se exponía la razón defectuosa para realizar modificaciones que benefician a la organización, no solo al presente sino también al futuro.

Una evaluación de la efectividad de los procedimientos y prácticas requiere de cierta revisión o estudio preliminar con el fin de conocer cómo funcionan estos, para formarse una idea con respecto a su efectividad y utilidad. Es posible identificar asuntos específicos como áreas problema o deficiencias que requieren de más estudio, todo esto obviamente ha dado lugar a profundos reajustes institucionales en la organización de las actividades de los organismos públicos en la planificación, formación de presupuestos, contabilidad y control.

Auditoría administrativa y su objetivo

En términos generales, la auditoría administrativa proporciona una evaluación cuantificada de la eficiencia, con la que cada unidad administrativa de la organización desarrolla las diferentes etapas del proceso administrativo, aporta un cuadro administrativo general de la organización que se está auditando, además señala el grado de efectividad con el que opera cada una de las funciones que la integran; por consecuencia, identifica aquellas áreas cuyos problemas exigen una mayor atención por parte de la dirección de la organización. Un ejemplo son las políticas inadecuadas relacionadas con la función de compras, las cuales pueden generar dificultades que no aparecen en el informe de auditoría financiera.



AUDITORÍA OPERACIONAL Y SU OBJETIVO

Es una evaluación parcial o total de las operaciones y procedimientos establecidos en una organización, con la finalidad principal de ser complemento de la dirección para así eliminar las deficiencias, por medio de medidas correctivas y luego dar seguimiento. Comprende además del área financiera, el examen y evaluación de la planeación, organización, dirección y control interno administrativo de la eficiencia, eficacia y economía con que se han empleado los recursos humanos, materiales y financieros; y de los resultados de las operaciones programadas para saber si se han logrado o no los objetivos propuestos.

La auditoría operativa formula y presenta un análisis sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, orientado al grado de efectividad y eficiencia con que se asumen los recursos materiales y financieros. Mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas adversos evidentes en la administración.

METODOLOGÍA A UTILIZAR

No existe aún una metodología que aplique un auditor operativo para desempeñar su labor, sino que este utiliza su criterio de acuerdo a su experiencia, para saber qué medidas tomar. Sin embargo, existen cuatro características de la auditoría operativa, que debe tomar en cuenta:

- **Familiarización:** los auditores deben conocer cuáles son los objetivos de la actividad, cómo se trata de lograrlos y cómo van a comprobar los resultados.
- **Verificación:** requiere que los auditores inspeccionen en detalle una muestra selecta de transacciones, por medio del muestreo estadístico; el tamaño de esta dependerá de su propio criterio basado en el grado de confianza que sea necesario para que represente razonablemente la población elegida. Al realizar la confrontación, los auditores usualmente están interesados en tres temas: calidad, periodo correcto y costo.
- **Evaluaciones y recomendaciones:** las recomendaciones deben hacerse exclusivamente cuando el auditor está totalmente seguro; como resultado de su examen.
- **Informar de los resultados a la dirección:** el auditor debe reservar para la conclusión del examen. Estos deben proporcionar un mejor servicio a la gerencia y mantener mejores relaciones con la dirección departamental cuando comentan los hechos que han encontrado. Es importante tener presente que todo informe formal entregado a la gerencia con todas las deficiencias que se corrigieron antes de que se emitiese el informe final, el auditor debe buscar y lograr una aceptación amistosa tanto por parte de la dirección General como de la Operativa.

MEDICIÓN

En una auditoría operativa se muestra que se han efectuado una evaluación de acuerdo con los principios y normas de administración y los requerimientos propios de la naturaleza de las actividades, áreas, sistemas, etc.

Los auditores actuales tienen muchas técnicas sofisticadas para ayudar a los directores. Estas se implementan en operaciones como: el proceso electrónico de datos, la inferencia estadística y la medición del trabajo indirecto. Según sea la habilidad de los auditores para realizar un servicio en cualquier sector de la organización, será mayor la aceptación que tendrán por parte de la dirección y podrán mejorar su estatus en la organización.

OPORTUNIDAD DE INFORMACIÓN

La auditoría operativa por su propia naturaleza está emplazada hacia el futuro la justificación de su existir, se basa en las recomendaciones y planteamientos que hace el auditor para un futuro más saludable para la organización, esto se logra a través de una mayor eficiencia, eficacia y economía organizacional.

Los informes escritos sobre auditoría operativa no son muy distintos de los emitidos en otros tipos de auditoría, pues aplican las mismas reglas: el informe debe ser realista, claro, conciso, directo y persuasivo. Algunos de los beneficios cuando se procede con auditoría operativa incluye la oportunidad de:

- Reducir los costos
- Incrementar los ingresos
- Crear una política para llenar un vacío que, a causa de la ausencia de política, cuando esta afecta adversamente al organismo en estudio.
- Modificar una política que no satisface las necesidades del organismo.
- Volver a definir los objetivos de unidades cuando hayan dejado de integrarse o ser compatibles con las metas de largo plazo del organismo.



RESULTADO DE LA AUDITORÍA

En la auditoría operativa se pretende determinar si el personal en la organización está realmente cumpliendo con estas normas. El informe final explica las bases de la auditoría, las normas que se cumplieron y las que no; cuando estas no se han cumplido el rendimiento se consideran deficiente y se requiere una acción correctiva.

Evaluado el rendimiento, el auditor generalmente analizar para sí mismo la información cuantitativa para medir la eficiencia, eficacia y economía con la que el trabajo se ha efectuado.

El auditor se ocupa del rendimiento en áreas como personal, trabajo, productividad y calidad del trabajo y costo, considerando aspectos que le interesaron como:

- **Personal:** los auditores aplican medidas cuantitativas a muchos aspectos significativos de la fuerza del trabajo. Incluye el número de empleados, relación del personal, total de horas trabajadas (regulares y extraordinarias), ratios de horas normales, extraordinarias y empleados directos o indirectos.
- **Cargas de trabajo:** el auditor aplica medidas cuantitativas de rendimientos a asuntos como del volumen nuevo, volumen de trabajo completo, etc.
- **Calidad:** el auditor aplica medidas de calidad para determinar cómo se ha realizado el trabajo, por ejemplo, por medio del número de reclamaciones recibidas de clientes, el número de quejas del sindicato, el número de errores de facturación producido entre otros.
- **Producto ideal:** el auditor aplica medidas cuantitativas para determinar la relación entre las unidades de trabajo, teniendo como información facturas de clientes, talones de nómina preparados por horas trabajadas, pedidos de compra emitidos por día de trabajo, etc.



IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA OPERATIVA

La auditoría operativa es importante porque es el instrumento de control posterior sobre la administración en general. Tiene un significado más importante para el sector público; ya que normalmente el sector privado tiene un instrumento automático que determina su eficiencia y efectividad.

En el sector público los intereses de una entidad normalmente vienen del Estado y no son producidos en relación con sus gastos de operación. Por este motivo, la auditoría operativa es importante en el Gobierno y hay creciente interés en su aplicación por los organismos superiores de control.

LA AUDITORÍA OPERATIVA ES IMPORTANTE PORQUE ES EL INSTRUMENTO DE CONTROL POSTERIOR SOBRE LA ADMINISTRACIÓN EN GENERAL. TIENE UN SIGNIFICADO MÁS IMPORTANTE PARA EL SECTOR PÚBLICO; YA QUE NORMALMENTE EL SECTOR PRIVADO TIENE UN INSTRUMENTO AUTOMÁTICO QUE DETERMINA SU EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD.

La auditoría operativa, con la finalidad de prestar un servicio de carácter gerencial, ya no se limita a dar un criterio sobre la razonabilidad de los estados financieros y la eficacia del control interno, sino que debe identificar las deficiencias e irregularidades existentes que atentaban contra la eficiencia, economía y efectividad.

La auditoría operativa deja en el olvido la imagen del auditor que solo se centraba en la revisión de cuentas y en determinar los responsables de desfalcos, fraudes, malversaciones de fondos y otras irregularidades. Se convierte en un ser pensante, creativo y con gran imaginación y sentido común para mejorar su capacidad la evaluar la ejecución y valorizar los resultados obtenidos.

La auditoría operativa permite acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lo cual es indispensable que todos los profesionales que ejecuten acciones de control tomen conciencia de la importancia de la auditoría operativa en el menor plazo posible, por los valiosos beneficios que reporta.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

LAS DIFERENCIAS DE UNA AUDITORÍA OPERATIVA DE UNA FINANCIERA

La auditoría administrativa se encuentra dentro del campo de la administración y forma parte fundamental como medio de control y cambio; ya que controla y compara el estado actual de la organización, qué tan lejos está de lo que se quiere hacer y qué medidas adoptar para alcanzar sus metas o qué cambios pertinentes deben hacerse para acceder a un mejor nivel de desempeño.

La auditoría administrativa forma parte de una estrategia, de un proceso de cambio que requiere una clara decisión del más alto nivel y un consenso de voluntades, predestinado a lograr que una organización asuma la capacidad para transformarse y crecer de manera efectiva. Además debe revelar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, qué acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de las mismas y, sobre todo, un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas.

En el Cuadro 1., se describen las diferencias que tiene la auditoría administrativa y la financiera, ya que es muy común considerar que es la misma auditoría, pues cuando se habla de auditoría inmediatamente se asocia con dinero, y no es así.



CUADRO 1. DIFERENCIA EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Características	Auditoría administrativa	Auditoría financiera
Naturaleza	Técnica de control es administrativa	Técnica de control es financiera
Propósito	Evaluar y mejorar la administración	Dictaminar estados financieros
Alcance	Eficiencia y efectividad del proceso administrativo	El sistema contable
Fundamentos/ Métodos	La ciencia administrativa y la normativa de la organización	Las Normas de Información Financiera NIIF
Aplicación	La empresa y sus funciones	Los estados financieros
Evaluación	Objetiva o subjetiva	Objetiva
Orientación	Hacia la situación administrativa y operativa de los organismos social.	
Medición	Los principios de la teoría de la administración y el método	Los principios de contabilidad generalmente aceptados
Precisión	Relativa	Absoluta
Interesados	Generalmente los internos de la dirección de la empresa	Generalmente los externo como accionistas y acreedores
Realización	Potencial	Real
Necesidad	Requerida opcional	Requerida legalmente
Antecedente	Reciente aparición relacionada con el enfoque de sistemas	Mayor antecedente, su existencia
Evaluación	Objetiva y o subjetiva	Objetiva
Catalizar	La necesidad de revisar y evaluar lo administrativo en un organismo social a petición de la dirección superior	Por tradición
Frecuencia	Periodicidad indefinida	Regular, una vez al año

Fuente: elaboración propia.





Ejemplo del tema estudiado

El siguiente texto muestra una guía para redactar una auditoría operacional. El ejemplo específico es de cobranzas y se extrajo del XIX Simposio sobre la Revisora Fiscal, en Colombia noviembre, 2001. CPA Héctor Jaime Correa Pinzón. Auditoría Operacional, le permitirá obtener una guía para auditar algún área específica.

AUDITORÍA OPERACIONAL DE COBRANZAS

Concepto y alcance de la operación: es el conjunto de actividades que realiza una organización para la recuperación del precio de los productos o servicios que fueron proporcionados a sus clientes mediante el uso del crédito. A continuación se mencionan las actividades básicas que la integran:

- Participar en la fijación de objetivos y políticas de cobranzas
- Intervenir en el establecimiento de metas a corto y largo plazo
- Planear las actividades y los recursos que deben asignarse para alcanzar las metas establecidas en la operación
- Proponer y asignar los recursos humanos y materiales que integran la operación
- Definir los procedimientos de cobro, formatos, archivos, control de cobradores, etc.
- Controlar la documentación de las cuentas por cobrar de la organización
- Tramitar el cobro de la documentación de acuerdo al procedimiento establecido
- Llevar a cabo la prosecución de la cobranza
- Registrar los resultados de la acción de cobro en forma coordinada por caja, control de calidad, etc.
- Controlar y registrar las modificaciones en los adeudos de los clientes
- Estratificar las cuentas por cobrar de la organización con relación a las ventas realizadas a clientes
- Informar oportunamente sobre la cobranza realizada
- Informar sobre las cuentas de lenta recuperación y cobro dudoso
- Proponer y en su caso obtener seguros de crédito
- Coordinar las actividades de cobranzas con las de crédito, caja y contabilidad
- Participar en la selección del personal encargado de las cobranzas



Objetivo de la auditoría operacional de cobranzas: promover la eficiencia de las actividades que integran esta operación. La eficiente operación de cobranzas puede ser examinada considerando los siguientes aspectos:

- Que al establecer las políticas de cobranza se considere la repercusión en otras políticas de la organización
- Que al efectuar las cobranzas se promuevan las ventas y se mantenga la buena voluntad de los clientes
- Que el período de cobro sea el mínimo
- Que la rotación de las cuentas por cobrar se aproxime al promedio de crédito concedido a los clientes
- Que las cuentas incobrables sean las mismas
- Que la cobranza se realice al menor costo posible
- Que exista una adecuada operación con las operaciones afines

Metodología: la metodología, los instrumentos y las técnicas de que dispone el auditor son similares, sin embargo se comentarán los aspectos particulares a esta operación.

Familiarización: además de familiarizarse de carácter general con la organización, será necesario conocer la estructura de la organización del departamento de cobranzas y la ubicación organizacional de las áreas de crédito.

Vista a las instalaciones: inspeccionar las instalaciones de los departamentos de crédito y cobranzas, facturación, embarques y caja

Análisis e investigación

Análisis de la información financiera y operativa.

Obtención de la información que se considere necesaria para formarse un juicio adecuado de la situación operación de cobranzas





Entrevistas

Elaboración de entrevistas y cuestionario que permitan conocer como se realiza la operación de la cobranza. Las entrevistas deben ser efectuadas al personal que ejecuta la operación de las cobranzas

- Al personal de ventas
- Al personal de embarques
- Al personal de contabilidad
- Al personal de relaciones y servicio al cliente

Examen de documentación e investigaciones específicas:
Deberá analizar entres otros:

- Formatos
- Archivos
- Registros
- Informes

Deberán elaborarse diagramas de flujo para el análisis de los procedimientos y la identificación precisa de los problemas. En lo que se refiere a preparación de estudios específicos y verificaciones adicionales. A continuación se mencionan algunos ejemplos:

- Examen de presupuestos de cobranza
- Estudio de canales de cobranza
- Selección de los clientes más importantes
- Estudio específico de las cuentas por cobrar
- Estudio de los motivos que originan cancelación de cuentas
- Análisis de la gestión de los cobradores
- Costo de la cobranza en relación con cada peso cobrado
- Análisis del tratamiento fiscal de las cuentas incobrables
- Estudio del afianzamiento del personal de cobranzas

Diagnóstico preliminar

Resumen de observaciones y su discusión previa:

Este trabajo debe desarrollarse a medida que progresa el examen y tiende a aprovechar la experiencia y hacer partícipe a los afectados en la labor creativa.

Elaboración del informe

Conviene destacar en este proceso la necesidad de comprobar continuamente la información obtenida y cuantificar, cuando sea posible, el efecto de los problemas o soluciones que serán incluidos en el informe.

Informe

A continuación mencionamos algunos ejemplos aplicables en forma particular a esta operación:

- Establecimiento de objetivos y políticas
- Modificaciones a la estructura de organización de departamentos involucrados en la operación
- Establecimiento de presupuestos
- Modificaciones en los sistemas de cobro establecidos, en las políticas de prosecución
- Comentario sobre los equipos utilizados y posibilidades de mecanización
- Sugerencias para mejorar la motivación del personal
- Observaciones para reducir los riesgos de la operación de cobranzas
- Recomendaciones de carácter fiscal
- Comentarios sobre estudios a efectuar que aceleren la recuperación de la cartera



BIBLIOGRAFÍA OBLIGATORIA

Arens, A. y Elder, R. (2007). Auditoría: un enfoque integral. (11ª ed.). Pearson Educación. ISBN9789702607397.

Benjamín, E. (2007). Auditoría Administrativa, Gestión Estratégica del cambio. (2ª ed.). Pearson Educación. ISBN 9789702607847

Estupiñan, R. (2007). Pruebas selectivas en Auditoría. Ecoe Ediciones. ISBN 9789586484763

Mantilla, S. (2007). Auditoría basada en riesgos Perspectiva estratégica de Sistemas. Ecoe Ediciones. ISBN 9789586485128

Mantilla, S. (2009). Auditoría del Control Interno. (2ª ed.). Ecoe Ediciones. ISBN 9789586486064

Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), IFAC, 2010.

Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad IFAC 2010.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

Normas ISO (s.f.). Fecha de consulta: 09 de marzo 2016. Recuperado de http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=50675

Contraloría General de la República (s.f.). Fecha de consulta: 08 de marzo 2016. Recuperado de <https://cgrsolrol.cgr.go.cr/solr/cgrfiles/browse?q=contratacion+de+auditorias>

Cassagne, Juan Carlos Los principios generales en el Derecho Administrativo -[ED. (05/11/2008, nro 12.126)]

